Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro ISN : 9619
Centre d'intérêt : 910

Giguère, Carole.

La formation de la main-d'oeuvre : guide d'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines (PDRH) / [Carole Giguère, Pierre-Guy Parent]. -- [Québec] : Ministère de l'éducation, 1990.
v, 54, [124] p. ; 28 cm.

La couv. porte en outre : La formation professionnelle au secondaire.
Code : 9091-10018 ; 17-2901. Bibliogr. : p. 52-54.

ISBN 2-550-15527-0

Vedette(s)-secondaire(s) : Parent, Pierre-Guy • Québec (Province). Ministère de l'éducation

Descripteur(s) : Formation dans l'entreprise • Formation sur mesure • Gestion • Ressources humaines • Plan de développement

Ce guide veut fournir aux consultantes et aux consultants des commissions scolaires les informations nécessaires à l'octroi du visa décerné par les CFP, en regard du perfectionnement des compétences exigées pour l'élaboration des plans de développement des ressources humaines (PDRH). On y présente d'abord les bases conceptuelles qui président à l'élaboration d'un PDRH. Puis, on décrit les étapes qui précèdent l'élaboration d'un PDRH. Cette partie fournit des informations et des outils permettant aux commissions scolaires de se préqualifier et mettre au point des offres de services conformes aux exigences des organisations et des entreprises. Le processus d'élaboration de PDRH proprement dit est finalement présenté : étapes à suivre et outils, sous forme d'une banque de questions, facilitant leur réalisation.

Type de document :

LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

9619

GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (PDRH)

La FORMATION PROFESSIONNELLE au secondaire

Québec

9619

LA FORMATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

GUIDE D'ÉLABORATION D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES (PDRH)

ÉQUIPE DE RÉALISATION

Conception et rédaction

Madame Carole Giguère Consultante en formation sur mesure	Commission scolaire des Draveurs
Monsieur Pierre-Guy Parent Consultant	Groupe DBSF

Soutien et encadrement

Monsieur Bernard Morissette Coordonnateur de la formation professionnelle et de la formation sur mesure	Commission scolaire des Draveurs
Madame Martine Tremblay Consultante en formation sur mesure	Direction générale de la formation professionnelle
Monsieur Jean-Eudes Riverin Responsable du dossier de la formation de la main-d'oeuvre en emploi	Direction générale de la formation professionnelle
Madame Stella Séguin Secrétaire	Commission scolaire des Draveurs

Révision linguistique

Première révision :
Madame Andrée Quesnel
Réviseure

Révision finale :
Services linguistiques du
Ministère de l'Éducation

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation, 1990 - 9091 - 10018

ISBN 2 - 550 - 15527 - 0

Dépôt légal : premier trimestre 1991
Bibliothèque nationale du Québec

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

INTRODUCTION v

PARTIE I

Bases conceptuelles 1

1.0 Préalables 2
1.1 Définition
2.0 Aspects de la planification des ressources humaines 5
2.1 Raison d'être
2.2 Fonctionnement de l'entreprise
2.3 Planification stratégique
2.4 Types de planification
3.0 Règles comportementales 10

PARTIE II

Étapes préparatoires 13

1.0 Appel de candidature et dossier de préqualification 16
2.0 Appel d'offres 17
3.0 Offre de services 18
4.0 Contrat 23

PARTIE III

Élaboration du PDRH 24

Étape 1 - Préparation du PDRH 27
Étape 2 - Élaboration du cadre d'analyse et collecte de l'information 29
Étape 3 - Analyse de l'information et diagnostic 35
Étape 4 - Plan d'action 44
Étape 5 - Plan de formation 47
Étape 6 - Rédaction du rapport final et présentation 48

TABLE DES MATIÈRES (suite)

CONCLUSION 50

BIBLIOGRAPHIE 51

ANNEXE

Guide d'entrevue et analyses de fonctions

Guide d'entrevue - Diagnostic exploratoire A-1
Analyse de la fonction - Personnel - ressources humaines B1-1
Analyse de la fonction - Production B2-1
Analyse de la fonction - Marketing B3-1
Analyse de la fonction - Achat-approvisionnement B4-1
Analyse de la fonction - Finance-comptabilité B5-1

AVANT-PROPOS

L'un des plus importants défis des commissions scolaires, dans le contexte actuel, est de répondre efficacement aux besoins de développement des ressources humaines des entreprises. Pour relever ce défi, les commissions scolaires doivent adopter un mode d'intervention centré sur la consultation et sur l'approche-client; mode d'intervention expérimenté depuis quelques années par l'entremise des différents programmes de formation en emploi. Les commissions scolaires ont acquis une expérience considérable en formation sur mesure et sont maintenant appelées à perfectionner les approches et les méthodes qu'elles ont mises au point pour traduire les besoins des entreprises en activités de formation.

Grâce à la nouvelle mesure fiscale, les commissions scolaires disposent d'un moyen supplémentaire pour servir les entreprises; elles peuvent maintenant élaborer des plans de développement des ressources humaines (PDRH) et faire en sorte que les entreprises obtiennent des crédits d'impôt. Le présent document tient compte de ce contexte actuel. C'est un guide pratique construit sur l'expérience de consultation et de formation sur mesure acquise par les commissions scolaires.

La Direction générale de la formation professionnelle, en association avec l'équipe d'élaboration du présent guide, désire contribuer au perfectionnement des compétences exigées pour l'élaboration des PDRH. Les consultantes ou consultants des commissions scolaires y trouveront non seulement les informations nécessaires à l'octroi du visa décerné par les CFP, mais aussi des conseils propres à satisfaire les attentes des entreprises du Québec.

INTRODUCTION

L'élaboration d'un PDRH est une activité qui fait appel à des connaissances et à des compétences particulières. Plusieurs de ces connaissances et compétences sont déjà acquises par les consultantes et consultants des commissions scolaires. Cependant, dans le contexte actuel, il apparaît important d'en faire la nomenclature et de les préciser.

La première partie du présent guide présente les bases conceptuelles qui président à l'élaboration d'un PDRH. La consultante ou le consultant pourra y puiser des informations qui concernent la raison d'être d'un PDRH et qui situent cette activité dans le contexte global du fonctionnement et dans l'ensemble des activités de planification de l'entreprise.

La deuxième partie présente les étapes qui précèdent l'élaboration d'un PDRH. Elle contient des informations et des outils permettant aux commissions scolaires de se préqualifier et de mettre au point des offres de services conformes aux exigences des organisations et des entreprises.

Le processus d'élaboration de PDRH proprement dit est présenté en troisième partie. On y trouve les étapes à suivre ainsi que des outils facilitant leur réalisation. Ces outils sont proposés sous la forme d'une banque de questions qu'on peut introduire dans le système informatique.

Le besoin d'élaboration de PDRH augmente de jour en jour dans les entreprises du Québec. Cependant, dans le contexte actuel, il faut contribuer à accroître cette demande et démontrer aux responsables les bénéfices que peuvent en retirer les entreprises.

Cette démonstration peut être faite à l'aide de différents moyens, notamment par une publicité visant à sensibiliser les responsables et le personnel des entreprises. Le présent guide ne traite pas de cet aspect des activités promotionnelles. Toutefois, les outils que doivent mettre au point les commissions scolaires afin de se préparer à répondre à une demande d'élaboration de PDRH peuvent être utilisés à des fins promotionnelles. Les consultantes ou consultants en verront rapidement l'utilité et pourront les insérer dans leur plan de marketing.

PARTIE I

Bases conceptuelles de la planification des ressources humaines

1.0 Préalables

Les grandes orientations du système d'éducation et du monde de l'entreprise ne sont pas les mêmes. Il existe des différences importantes quant aux modes de fonctionnement, aux mentalités et au vocabulaire employé. Il est clair qu'une entreprise pour qui la production est une priorité absolue aura des réticences à consacrer un temps suffisant pour définir des objectifs ou des stratégies de formation, même si cet aspect est important. Il faut donc que le réseau scolaire s'adapte à cette réalité et en tienne compte dans le développement de son offre de services auprès des entreprises.

Pour s'adapter aux besoins des entreprises, certaines conditions doivent être respectées.

. Développer des relations d'affaires

Maîtriser les attitudes liées à un contexte de relations d'affaires avec la clientèle est une condition importante de réussite que traite le *Guide de la consultante et du consultant en formation sur mesure* (pages 3 à 22). Le développement de relations d'affaires permet notamment de côtoyer les responsables d'entreprises et d'influencer leur perception de la planification de leurs ressources.

. Comprendre les effets de la concurrence

Les commissions scolaires doivent comprendre que le marché de la planification des ressources humaines en entreprise est fortement concurrentiel. La formation et le développement des ressources humaines font de plus en plus partie du processus opérationnel de l'entreprise, et il se trouve un grand nombre de personnes-ressources prêtes à offrir leurs services et en conséquence à se tailler une place de choix. Ceux et celles qui comprennent les besoins de l'entreprise sont réellement avantagés parce qu'ils en ont une perception réaliste. Les commissions scolaires doivent donc être performantes si elles ne veulent pas être forcées d'évacuer rapidement ce secteur d'activité.

. Faire preuve de souplesse

Les entreprises sont allergiques à un mode de fonctionnement trop lourd, trop encadré. Elles veulent une réponse rapide, bien adaptée à leurs besoins et qui tienne compte de leurs caractéristiques propres. Si l'entreprise recourt aux services d'une consultante ou d'un consultant, c'est souvent pour régler rapidement un problème qui entrave son fonctionnement et, dans certains cas, met sa productivité et sa rentabilité en péril.

. Connaître les problèmes des entreprises

Il est indispensable que les commissions scolaires désireuses d'offrir des services de consultation aux entreprises soient au fait des problèmes que celles-ci vivent et des conditions dans lesquelles elles fonctionnent. Cette connaissance leur permet de s'adapter et de tenir compte des contraintes et des obligations de l'entreprise. Sans elle, il est impossible de répondre adéquatement aux besoins de l'entreprise.

. Connaître les concepts de base de la planification des ressources humaines

Élaborer un PDRH ne consiste pas uniquement à remplir des tableaux et à rédiger un rapport pour satisfaire aux exigences des programmes de subvention; c'est avant tout une démarche de consultation très structurée en vue d'aider l'entreprise à faire face à une situation difficile qu'elle ne peut résoudre sans une aide extérieure. Cette démarche débouche généralement sur un plan de formation visant à faire évoluer la situation actuelle vers la situation désirée. Cependant, la formation n'est pas toujours le correctif premier à apporter; une analyse fonctionnelle selon un processus bien défini en vue de déterminer les points forts et les points faibles de l'organisation peut être à la base de toute décision qu'une direction d'entreprise doit prendre sur le plan organisationnel.

1.1 Définition

Certains auteurs se sont penchés sur le concept de la planification des ressources humaines et la définissent comme étant «le processus par lequel une entreprise s'assure qu'elle a le bon nombre et la bonne sorte de personnes à la bonne place et en temps voulu, afin de faire les choses pour lesquelles elles sont les plus utiles et les plus efficaces[1]».

---

1. Éric W. Vetter, The nature of manpower planning, Management of personnel quaterly, 1964, p. 21.

On peut cependant être plus explicite quant à l'aspect dynamique de la planification des ressources humaines et la définir comme étant «le procédé par lequel un employeur détermine le cheminement à prendre pour que sa main-d'oeuvre passe du niveau où elle se trouve au niveau désiré. C'est par une planification que l'employeur aura le nombre exact d'employés et le genre d'employés requis au bon moment et au bon endroit. Cette approche aura pour résultat d'accroître les bénéfices à long terme pour l'employeur et pour sa main-d'oeuvre[2]».

Cette planification peut s'effectuer de différentes manières, mais pour être efficace, la planification des ressources humaines doit également considérer les objectifs personnels de chacun. Cela suppose donc une procédure où chacun des individus sera considéré et appelé à participer à la détermination des besoins.

Compte tenu de ces indications, nous pouvons finalement définir la planification des ressources humaines comme suit:

La planification des ressources humaines regroupe l'ensemble des activités permettant à une entreprise de reconnaître, d'analyser, d'évaluer et de prévoir ses besoins en main-d'oeuvre pour répondre à la fois aux objectifs de l'entreprise et aux objectifs particuliers des personnes à travers une stratégie à court, à moyen et à long terme.

---

2. Feira Morgaa et John Butcher, Planification des ressources humaines, Emploi et Immigration Canada, Manuel d'autoformation, p. 1.

2.0 Aspects de la planification des ressources humaines

La planification des ressources humaines doit s'exercer avant toute autre activité de la gestion des ressources humaines puisque planifier, c'est regarder vers l'avenir afin de le cerner de la manière la plus réaliste possible. Il va de soi que cette activité sert de base aux activités de formation qui en découleront et, pour mieux en comprendre les différents aspects, il est nécessaire de bien saisir sa raison d'être et de la placer dans le contexte global de l'entreprise vue comme un système. Il est aussi important de bien discerner les différentes stratégies et les différents types de planification.

2.1 Raison d'être

Pour comprendre la nécessité de la planification des ressources humaines, il est utile de s'imaginer une entreprise qui n'aurait pas de planification. Que se passe-t-il?

- Une main-d'oeuvre mal utilisée ou utilisée de façon inefficace;
- des définitions de tâches imprécises et peu claires;
- une sélection et un recrutement improvisés en réponse à des besoins immédiats;
- une rotation continuelle du personnel;
- une pénurie ou un surplus de main-d'oeuvre qui occasionne de l'insécurité et de la tension chez les employées et les employés;
- des programmes de formation non structurés ou inexistants;
- des besoins plus ou moins déterminés.

Il est facile de projeter les effets d'une telle situation sur les différentes fonctions de l'entreprise, sur sa production et sur la motivation de sa main-d'oeuvre.

Pour une planification adéquate des ressources humaines, les employées et les employés doivent participer à l'élaboration du plan de développement des ressources humaines, ce qui leur permet de préciser leurs propres objectifs individuels de perfectionnement et ainsi d'augmenter leur motivation au travail. Une bonne planification accroîtra l'efficacité et le rendement du personnel, entraînant des résultats tangibles. L'entreprise qui aura réalisé une bonne planification pourra ensuite mieux gérer ses ressources humaines.

2.2 Fonctionnement de l'entreprise

Pour gérer l'entreprise, il est essentiel de connaître et de comprendre ses diverses composantes. On ne saurait prévoir le nombre d'employées ou d'employés requis pour un département ou un service sans au préalable connaître le fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble. La planification des ressources humaines s'insère dans un

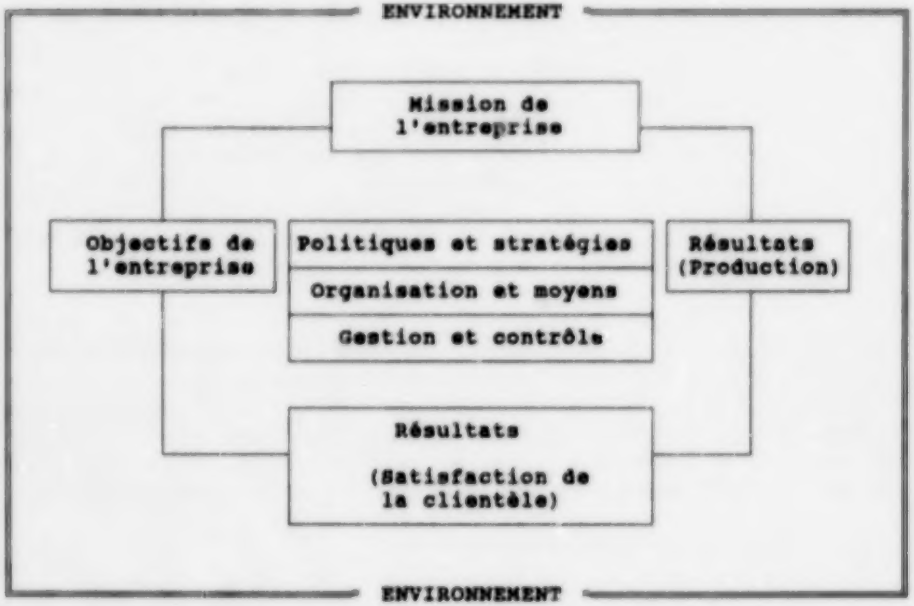
système dynamique et exige qu'on tienne compte non seulement des diverses composantes de ce système, mais aussi de leurs nombreuses interactions.

Faire un plan de développement des ressources humaines impose de répondre à des questions fondamentales: «Qu'est-ce que l'entreprise, comment fonctionne-t-elle et quels sont les résultats qu'elle recherche?» Il existe de nombreuses définitions de l'entreprise; nous nous contenterons de reprendre une formulation courante et non contestable:

> **L'entreprise est un ensemble organisé de moyens humains, matériels et financiers, orientés vers la production de biens ou de services dans le but de réaliser des profits.**

Le tableau ci-dessous illustre de façon plus concrète cette définition.

Tableau 1



Environnement et mission

Pour bien comprendre l'entreprise, il faut considérer le climat externe. L'entreprise naît d'un besoin social et se donne comme mission de répondre à ce besoin. Les besoins étant caractérisés notamment par la concurrence et par le pouvoir d'achat de la clientèle, on comprendra que la mission de l'entreprise peut varier et être soumise aux fluctuations qui affectent l'environnement.

Objectifs

Pour réaliser sa mission, l'entreprise se fixe des objectifs précis et définit les moyens qu'elle compte prendre pour obtenir les résultats poursuivis. Chacun des services ou des départements est investi d'une mission et doit atteindre un certain nombre d'objectifs réalisés à travers un ensemble de tâches dont il doit s'acquitter.

Politiques et stratégies

L'atteinte des objectifs nécessite que les départements ou les services, dont celui des ressources humaines qui nous intéresse plus particulièrement, formulent des principes et des règles d'action, des politiques et des stratégies, et qu'ils les respectent.

Organisation et moyens

La mise en oeuvre des politiques et des stratégies exige que l'entreprise ait un certain nombre de moyens, humains, matériels et financiers. La qualité et la quantité de ces moyens et la manière dont ils auront été organisés conditionnent dans une très large mesure la réalisation des objectifs. De même, l'interaction entre les services et les influences de l'extérieur sont des facteurs déterminants du degré d'atteinte des objectifs.

Méthodes de gestion et de contrôle

Une fois que les moyens auront été mis en place, il faudra les gérer et les contrôler, à l'aide de règles et de méthodes qui fixeront leurs conditions d'utilisation, par exemple un plan de marketing.

Résultats

Le niveau des résultats obtenus au sein des différents départements ou services permettra de constater le degré d'atteinte des objectifs généraux poursuivis par l'entreprise en ce qui a trait à la rentabilité, à la qualité, aux quantités, aux coûts et à la satisfaction de la clientèle.

Il est important de considérer le cycle de fonctionnement quand on élabore un plan de développement des ressources humaines, et l'approche systémique est très utile à cette fin. C'est d'ailleurs sur ce modèle de fonctionnement de l'entreprise que repose l'ensemble du cadre d'analyse présenté dans la deuxième partie du présent guide.

2.3 Planification stratégique

Toute entreprise, pour être viable, se doit de planifier les activités de ses différents services ou départements. Elle doit en principe mettre au point des stratégies à l'égard de ses ventes, de ses achats, de son budget, tout comme de ses ressources humaines. Que la planification soit faite de façon formelle ou non, la consultante ou le consultant doit en vérifier l'existence et s'assurer qu'une planification stratégique à court, à moyen et à long terme est mise en oeuvre. Pour faciliter cette vérification, il est utile de définir les différents termes de la planification stratégique.

La planification stratégique à **court terme** peut couvrir une période d'un an. On peut y puiser de l'information concernant les ventes et la production, par exemple, et y relever les effets sur les ressources humaines comme l'engagement et le congédiement. Elle permet aux responsables d'évaluer le nombre de d'employés dont l'entreprise aura besoin et de constater qu'il y aura des besoins de formation. Cette évaluation s'effectue sur des bases factorielles comme l'augmentation ou la diminution des ventes, les modifications, le taux de rotation du personnel, etc.

La planification stratégique à **moyen terme** couvre une période de un à trois ans. Elle permet de prévoir le besoin en ressources humaines à partir d'un plan et d'un budget prévisionnels. En comparant l'organigramme actuel et l'organigramme prévisionnel, on peut déterminer les postes essentiels à combler, les responsabilités à attribuer, les compétences à acquérir, les mouvements de personnel (retraites, démissions, etc.).

La planification stratégique à **long terme** tente de cerner le marché et de découvrir les besoins futurs de l'entreprise. Pour planifier à long terme, il faut considérer l'environnement légal, économique, social et technique qui influera sur l'entreprise au terme de cette période. Comme il est pratiquement impossible de cerner tous les changements qui auront cours, il est rare qu'une planification à long terme soit déterminante dans l'élaboration d'un PDRH.

2.4 Les types de planification

La planification du développement des ressources humaines peut s'effectuer pour l'ensemble du personnel. Elle est alors appelée **planification globale** et couvre chacune des diverses fonctions de l'organisation.

La planification globale permet de mettre en évidence les points forts et les points faibles de l'ensemble de l'entreprise et débouche sur des propositions d'améliorations. Ces renseignements permettront aux responsables d'orienter leurs actions de formation pour améliorer les performances de l'entreprise.

Un deuxième type de planification des ressources humaines est l'analyse fragmentaire d'une fonction spécialisée, par exemple un département ou un service. Cette information permettra une **planification fonctionnelle** (par fonction de travail) de la formation en vue d'améliorer les performances du département ou du service.

3.0 Règles comportementales

En se basant sur l'approche systémique, la consultante ou le consultant cherchera à obtenir le portrait global de la situation. Cette façon de faire facilitera la collecte des renseignements nécessaires à la formulation de recommandations applicables et réalistes. Son intérêt constant pour la culture organisationnelle lui permettra d'ajuster ses perceptions en fonction des forces en présence et des événements. Cette exigence requiert une grande flexibilité, une grande capacité d'adaptation et le respect de certaines stratégies d'action et de règles de comportement dont voici les plus importantes.

. Expliquer les raisons du PDRH

Ce qui est évident pour la consultante ou le consultant ne l'est pas pour la majorité des employés de l'entreprise; ceux-ci vont se poser plusieurs questions.

Pour éviter des réactions de blocage et de crainte, il est de la plus haute importance que les raisons du PDRH soient expliquées et rappelées aussi souvent qu'il sera nécessaire, au début du processus, mais aussi en cours de réalisation.

Il est nécessaire d'insister sur le fait que le PDRH est une aide apportée pour résoudre les problèmes et améliorer le fonctionnement de l'entreprise à tous les niveaux. Un PDRH n'est pas un jugement sur les personnes.

. Tenir compte de l'avis des personnes et leur communiquer les conclusions

La consultante ou le consultant doit «jouer honnêtement le jeu». Les personnes rencontrées ont accepté de renseigner la consultante ou le consultant et de communiquer de l'information. En contrepartie, ces personnes veulent connaître les conclusions afin que cette démarche leur apporte quelque chose dans leur travail.

. Juger les méthodes et les résultats plutôt que les personnes

La consultante ou le consultant ne doit pas porter de jugement de valeur sur les personnes mais sur les méthodes et sur la qualité des résultats obtenus par rapport aux objectifs.

. Démontrer la compétence technique nécessaire

La consultante ou le consultant doit posséder une bonne formation de base dans son domaine et se tenir continuellement au courant des nouveautés dans son secteur de compétence. Il lui est donc nécessaire de prévoir des moments de perfectionnement.

. Faire preuve de courtoisie et d'attention

La consultante ou le consultant doit faire preuve de courtoisie et d'attention lors des rencontres, des entrevues et des discussions: savoir faire parler les gens, les mettre en confiance et les écouter même si les faits relatés semblent de peu d'intérêt.

. Être authentique

La consultante ou le consultant obtient la confiance de l'entreprise grâce à sa compétence, c'est-à-dire sans recourir à des artifices qui peuvent lui faire perdre sa crédibilité. Être authentique constitue le meilleur moyen d'encourager l'entreprise à faire elle-même preuve d'authenticité dans ses relations avec la consultante ou le consultant. La notion d'authenticité suppose la possibilité pour l'entreprise et la consultante ou le consultant de faire connaître respectivement leurs opinions et leurs perceptions dans le but de rendre la relation ouverte et franche. La confiance, la confidentialité et le respect mutuel sont indispensables pour le succès d'un PDRH.

. Tenir compte de la dimension affective

Il ne faut pas oublier que la relation entre la consultante ou le consultant et l'entreprise est avant tout une relation entre des personnes. Elle est empreinte de réactions affectives et de perceptions subjectives. Les réactions provoquées par la consultation font partie du champ d'observation. Ne pas tenir compte de la dimension affective dans un PDRH, c'est rendre quasi impossible la réalisation du plan de formation qui suivra.

. Respecter les rapports entre l'entreprise et la consultante ou le consultant

Il faut qu'il y ait une bonne communication entre l'entreprise et la consultante ou le consultant pour clarifier le mandat, définir le problème conjointement, partager clairement les responsabilités. Le tableau suivant précise ces responsabilités.

Tableau 2 Les rapports entreprise-consultant[3]

ENTREPRISE	CONSULTANT
. Accepte le changement.	. Aide à la création d'un environnement dans lequel le changement peut se produire.
. Apprend de nouvelles habiletés et les applique.	. Interagit avec l'entreprise dans un climat de support mutuel.
. Prête à faire confiance au consultant	. Aide l'entreprise à accepter et appuyer le changement dans l'organisation.
. Est attentive à la nature du processus de consultation.	. Transmet l'information concernant le processus de consultation.
. Accepte d'être responsable des décisions.	. Écoute attentivement l'entreprise et lui manifeste de l'empathie.
. Discute ouvertement de l'état de l'organisation et du problème soumis au consultant.	. Remplit le mandat de consultation de la façon la plus efficace et rapide possible.
. Fournit au consultant l'information nécessaire le plus rapidement possible.	. Est motivé pour compléter le mandat en respectant les règles d'éthique.
. Informe le consultant de tout changement au projet.	. Crée un milieu d'interaction caractérisé par la rétroaction et la résolution de conflits.
. Évalue efficacement et critique l'activité du consultant.	. Donne à l'entreprise une aide additionnelle si le besoin s'en fait sentir.
. Continue de surveiller les changements dans l'organisation et rappelle la consultante ou le consultant au besoin.	
. Apprend comment définir et corriger les problèmes dans l'environnement organisationnel.	

3. Ce tableau est tiré du document La fonction conseil auprès des organisations de Monsieur Yvan Bordeleau (p. 58).

PARTIE II

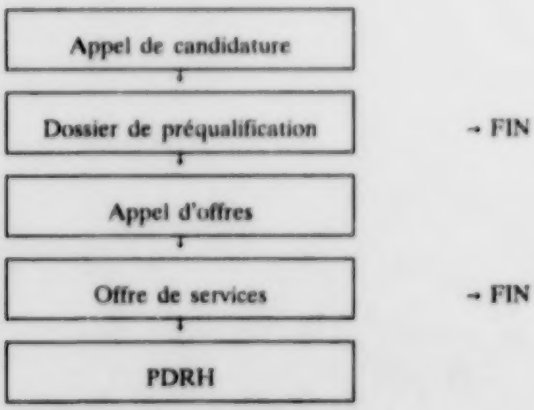
Étapes préparatoires

La préparation d'un PDRH peut s'effectuer à la demande expresse d'une organisation ou d'une entreprise ou à la suite d'une recommandation d'un tiers. La consultante ou le consultant en formation sur mesure peut également suggérer à une entreprise de procéder à la planification de ses ressources humaines. Il lui faudra alors donner de l'information sur les programmes d'aide financière à cette fin et faire valoir les avantages à retirer d'un PDRH, par exemple:

- la rentabilité de l'entreprise;
- les compétences accrues;
- l'amélioration du rendement et croissance de la productivité;
- l'augmentation de la motivation;
- la réaffectation et le perfectionnement du personnel;
- la réduction du taux d'absentéisme et du taux de roulement;
- l'utilisation plus efficace des programmes d'aide financière.

Ces arguments, qui ont pour but d'influencer les responsables d'entreprises, méritent d'être développés et d'être associés à des moyens aptes à les faire connaître. Compte tenu du contexte actuel, cette promotion est une des activités importantes de la consultante ou du consultant, et c'est elle qui, le plus souvent, lui permet de répondre à des besoins.

Obtenir un mandat d'élaboration d'un PHRH peut également découler d'un processus déterminé dont les étapes vont de l'appel de candidature à la présentation d'une offre de services. Le diagramme qui suit illustre les étapes de ce processus.



Appel de candidature

Document fourni par l'entreprise à plusieurs consultantes ou consultants afin de les inviter à se préqualifier à la préparation d'une offre de services. Le but de cet appel est de sélectionner les consultantes ou consultants ayant une compétence et une expérience pertinentes à la réalisation d'un mandat précis, et d'en restreindre le nombre.

Dossier de préqualification

Document préparé par la consultante ou le consultant afin de répondre aux exigences de l'appel de candidature. La consultante ou le consultant aura soin de faire ressortir les compétences acquises dans le domaine spécifié dans l'appel de candidature et de faire valoir son expérience et celle de son équipe de travail.

Appel d'offres

Document fourni par l'entreprise aux consultantes ou consultants qui se sont préqualifiés. L'appel d'offres vise à préciser et à uniformiser les modalités de la présentation des offres de services.

Offre de services

Document préparé par la consultante ou le consultant afin de répondre à l'appel d'offres. Les offres de services reçues feront l'objet d'une évaluation minutieuse, afin d'éliminer toutes celles qui ne répondent pas aux critères de l'entreprise.

Contrat

Document définissant les ententes prises entre les parties.

1.0 Appel de candidature et dossier de préqualification:

Lorsque l'entreprise connaît plusieurs consultantes ou consultants ou lorsqu'on lui en recommande, elle fait généralement une présélection. Pour effectuer cette présélection, l'entreprise procède par «appel de candidature» pour inviter les consultantes ou consultants à lui présenter un «dossier de préqualification». Les renseignements suivants sont habituellement requis dans l'appel de candidature:

- nom de la firme;
- date de sa constitution;
- adresse;
- certains renseignements financiers;
- résumé et échéancier des travaux réalisés pertinents à l'appel de candidature;
- valeur approximative des projets réalisés lors des trois dernières années;
- expérience des ressources humaines, curriculum vitae du personnel professionnel en cause.

Au premier abord, la rédaction de ce document peut paraître fastidieuse, mais le dossier de préqualification, qui est en quelque sorte la carte d'affaires de la consultante ou du consultant, peut lui être très utile. Un dossier complet comprend la liste des personnes-ressources (collègues, personnes-ressources internes, formatrices ou formateurs, consultantes ou consultants externes spécialisés), ainsi qu'une liste de leurs réalisations. Le dossier de préqualification est préparé par la consultante ou le consultant pour répondre aux exigences d'un appel de candidature. Il peut également constituer un document de base qui sera utilisé à l'étape de l'offre de services, puisque des renseignements similaires lui seront demandés.

Après avoir arrêté son choix sur quelques consultantes ou consultants, l'entreprise est alors en mesure de les rencontrer ou de leur fournir par écrit (sous forme d'appel d'offres) de l'information relative à la problématique ou au mandat et de leur demander une offre de services.

2.0 Appel d'offres

La présentation des appels d'offres est assez précise pour permettre l'uniformité. Elle comporte généralement les consignes suivantes[4]:

- les titres et l'ordre de présentation des divers chapitres de l'offre technique et financière;
- les tableaux de présentation des étapes et des opérations à réaliser dans le cadre du mandat (ordinogramme) et les tableaux de présentation de la proposition financière;
- les conditions d'expédition: nombre de copies, lieu, date, etc.

Il est donc souhaitable pour la consultante ou pour le consultant de considérer différentes avenues selon les circonstances et l'ampleur du mandat à exécuter. Plusieurs options sont possibles, et la consultante ou le consultant peut choisir de se préparer à répondre à un appel de candidature par un dossier de préqualification, ou de ne répondre qu'aux demandes directes des clients.

La commission scolaire peut choisir d'assumer la direction du projet et de retenir les services de consultantes ou de consultants privés pour une partie du projet ou d'effectuer un maillage pour une partie du mandat à titre de sous-traitant.

Quel que soit son choix, la consultante ou le consultant aurait avantage à obtenir l'information suivante avant de prendre une décision[4]:

- les objectifs et la problématique;
- une description détaillée des tâches à réaliser;
- la méthodologie souhaitée;
- le matériel requis, s'il y a lieu;
- le nom de la personne affectée au projet et son numéro de téléphone en vue d'obtenir de l'information complémentaire;
- les conditions et modalités de visite du lieu où se réalisera le mandat;
- les critères d'évaluation et de sélection de la firme ou de l'organisme retenu;
- le calendrier et les modalités de versement des paiements;
- certaines conditions relatives à la composition de l'équipe de projet et les liens hiérarchiques avec le requérant;
- les modalités de présentation de l'offre de services.

---

4. Claude Major, TREAQ, Session de formation sur la culture de l'entreprise et la préparation d'une offre de services, 1990.

3.0 Offre de services

La présentation de l'offre de services est une question d'identification, de personnalisation et de créativité. Toutefois, les composantes de l'offre de services, spécifiées en principe par l'entreprise, sont généralement les suivantes:

. une page couverture;
. une table des matières;
. une lettre d'accompagnement;
. une description de la proposition;
. une précision des conditions préalables;
. un échéancier;
. une description des résultats visés;
. une proposition financière ou une synthèse des coûts;
. une description des modalités de rémunération;
. une présentation de l'équipe de travail;
. une conclusion;
. des annexes.

. La lettre d'accompagnement

La lettre d'accompagnement est habituellement signée par la personne qui occupe la vice-présidence ou la présidence d'une compagnie. Dans le cas d'une commission scolaire, elle serait en principe signée par la personne qui coordonne ou dirige (DSEA, DGA ou DG), selon l'ampleur du mandat, les exigences de l'entreprise ou de la commission scolaire.

Cette lettre sera brève et pourra contenir les éléments suivants:

. une introduction;
. une description de quelques points saillants de l'offre de services (ex. collaboration inter-organismes, expérience pertinente etc.);
. l'équipe d'experts;
. l'échéancier de réalisation;
. l'offre respecte en tous points les exigences spécifiées dans l'appel d'offres, s'il y a lieu;
. une conclusion.

. La description de la proposition

Cette partie de l'offre de services contient les différentes phases prévues pour la réalisation du projet. Elle doit être préparée avec le plus de précision possible car elle est à la base de l'échéancier et de l'analyse des coûts. La description de la proposition présente de façon claire et concise le modèle, les étapes et les opérations retenus pour la réalisation du mandat. Il s'agit donc de présenter le cheminement critique.

. Les conditions préalables

Il est important que l'offre de services précise clairement les conditions de réalisation du mandat. À cette fin, on peut inclure une description détaillée des éléments suivants:

. **l'auteur de la proposition:** en plus de fournir son identité, la consultante ou le consultant aura pris soin de préciser, s'il y a lieu, que le mandat sera réalisé en maillage avec une autre organisation ou avec une firme privée. Il faut aussi préciser l'adresse de sa place d'affaires ainsi que celle de ses partenaires lorsque c'est le cas;

. **l'autorisation de signer les documents:** on aura soin de bien identifier la personne de la commission scolaire qui est autorisée à signer les documents officiels: contrats, propositions, rapports, etc;

. **l'accès à l'information:** il est nécessaire de préciser à quelle information on désire avoir accès (liste d'employés, descriptions de tâches, rapports internes, procès-verbaux, etc.) et d'indiquer les modalités, les conditions et les limites de cette accessibilité;

. **les responsabilités:** il est particulièrement important de spécifier les responsabilités mutuelles dans le cas où l'offre de services tient lieu de contrat. Il sera opportun de signaler ici les engagements pris par l'entreprise et par la consultante ou le consultant. On prévoira en outre la possibilité d'utiliser un espace de travail, de se servir du photocopieur ou d'autres équipements de l'entreprise, de disposer des services du secrétariat. Les modalités confirmant la disponibilité pour des rencontres ainsi que celles qui touchent la diffusion de certains renseignements à l'intention du personnel devraient aussi être précisées.

L'offre de services doit définir le rôle, les responsabilités et les obligations que la consultante ou le consultant accepte d'assumer dans la poursuite des objectifs fixés et dans les moyens à prendre pour les atteindre. Elle devra également mentionner les personnes qui assisteront la consultante ou le consultant dans la réalisation du mandat et donner l'assurance qu'on assumera la responsabilité de leur travail.

. L'échéancier - le chronogramme

L'échéancier ou chronogramme est la représentation graphique de faits se succédant dans le temps; il comprend les dates de réalisation des activités.

. Les résultats visés

Le processus de consultation est un moyen de passer d'une situation initiale à une situation améliorée. Le résultat visé doit faire l'objet d'une entente avec l'entreprise avant l'établissement du contrat. L'offre de services devra donc mentionner les résultats de façon simple, concrète, qualitative et si possible quantitative.

. La proposition financière ou la synthèse des coûts

La proposition financière est généralement présentée selon les conditions et modalités demandées par l'entreprise. Il faut alors se conformer à ces dernières. Toutefois, lorsqu'il est nécessaire de produire cette proposition, une introduction est requise. On y présente les principaux paramètres ayant servi à la préparation de l'offre pour les différentes étapes du projet. On aura soin d'y inclure les bases de calcul pour l'établissement des honoraires de la consultante ou du consultant et des coûts du secrétariat, des frais de déplacement, d'hébergement et des repas, etc.

. Les modalités de rémunération

En général, les modalités de rémunération sont les suivantes : un montant initial au début et, selon les différentes étapes du projet, lors du dépôt du rapport préliminaire, de la validation d'un rapport d'étape ou à la fin du projet. Les clauses spéciales doivent être mises en évidence et mentionnées au client. Les modalités peuvent toutefois varier selon les ententes.

. La présentation de l'équipe de travail

Comme il a été mentionné précédemment, le dossier de préqualification peut servir à cette étape de l'offre de services. Il suffit maintenant de sélectionner, selon les particularités du projet, les membres de l'équipe de travail dont on a besoin et les projets déjà réalisés dont on désire faire mention.

. Conclusion de l'offre de services

La conclusion de l'offre de services sera rédigée en fonction des caractéristiques du projet et de la créativité de la consultante ou du consultant. La conclusion n'est pas à négliger, car elle peut constituer un dernier argument convaincant.

. Annexes

On ajoutera généralement en annexe les curriculum vitae ainsi que tous les documents pertinents et complémentaires à l'offre de services.

La façon dont l'entreprise évalue les offres de services reçues est très variable. Dans certains cas, elle fera appel à un comité d'évaluation composé de ressources internes ou externes spécialisées dans différents domaines. Pour plus d'objectivité, le comité peut procéder à l'évaluation sans tenir compte de la section budget ou proposition financière et utiliser une pondération selon des facteurs prédéterminés. Voici, à titre d'exemple, une grille d'évaluation suggérée par Stryker (1982)[5]:

	points
Compréhension du problème:	40
Validité et pragmatisme de l'approche:	20
Expérience et qualification de la firme:	20
Disponibilité et compétence de l'équipe:	20
Total:	100

L'entreprise prendra donc sa décision selon les points obtenus, selon les coûts et, à l'occasion, à la suite d'une rencontre avec les consultantes ou les consultants afin de préciser certains détails.

---

5. Bordeleau, *ibid*, p. 58.

Dans le cas où une seule firme de consultation dépose une offre de services, le client procédera à l'évaluation avec ses associés ou ses employés cadres. Ses critères d'évaluation porteront davantage sur la compréhension de la problématique et du mandat à réaliser, sur le pragmatisme de la proposition d'intervention, sur l'ampleur des coûts et sur l'échéancier. De plus, il sera davantage porté à demander des explications et des modifications afin de ne pas être dans l'obligation de refuser l'offre.

Une offre de services peut être refusée pour plusieurs raisons: un manque de professionnalisme, d'expertise, de compétence ou un diagnostic peu convaincant. Elle peut également être refusée pour des manquements à des points techniques de présentation de l'offre de services, par exemple[6]:

. non-respect des délais, du nombre de copies, des conditions d'expédition, etc;
. non-respect du modèle de présentation de la proposition technique et financière;
. omission de fournir les documents complémentaires demandés par le client (assurance-responsabilité professionnelle, convention de coparticipation entre partenaires, etc.);
. envoi incomplet de documents;
. incohérence entre la proposition technique et la proposition financière, etc.

---

6. Claude Major, *ibid.*

4.0 Contrat

Habituellement, l'offre de services ou la lettre d'accompagnement tiennent lieu de contrat. Cependant, certains cas peuvent nécessiter une assistance juridique.

Le contrat est «l'expression d'une entente entre des parties et un outil de gestion (...) une entente explicite dans laquelle le conseiller et le client décrivent ce qu'ils attendent l'un de l'autre et la façon dont ils vont travailler ensemble[7]». Il est donc important d'en prévoir tous les éléments:

. la description précise des résultats à obtenir;
. les responsabilités du client et du conseil quant aux ressources financières, matérielles et humaines;
. la période pour laquelle le contrat est en vigueur;
. la fréquence et le moment des rapports d'étape;
. la procédure d'annulation du contrat;
. les moyens d'arbitrer les différends entre le client et la consultante ou le consultant;
. la méthode et l'échéancier de la facturation;
. les délais de paiement;
. la procédure pour renouveler ou étendre la durée du contrat.

«La liste des éléments requis pour faire correctement une proposition d'intervention qui deviendra éventuellement une entente conclue entre le client et la consultante ou le consultant est variable d'un consultant à l'autre de même que d'une situation à l'autre. La façon de travailler d'un consultant, le type d'approche qu'il préconise, l'expérience qu'il a acquise, son degré de connaissance du client et de la situation influenceront le choix que la consultante ou le consultant fera des éléments à inclure dans un contrat. De plus, la complexité de l'intervention envisagée, la nature institutionnelle du système-client, la durée de l'intervention, les dispositions personnelles du client amèneront des changements dans la liste des éléments[8].»

On trouvera aux annexes III, IV, V et VI du *Guide de la consultante et du consultant en formation sur mesure* différents modèles d'ententes; ces derniers seront certainement des outils fort appréciables pour l'élaboration d'un contrat formel ou autre.

---

7. Bordeleau, *ibid*, p. 244.

8. Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud, Devenir consultant, Presses de l'Université de Montréal, 1986.

PARTIE III

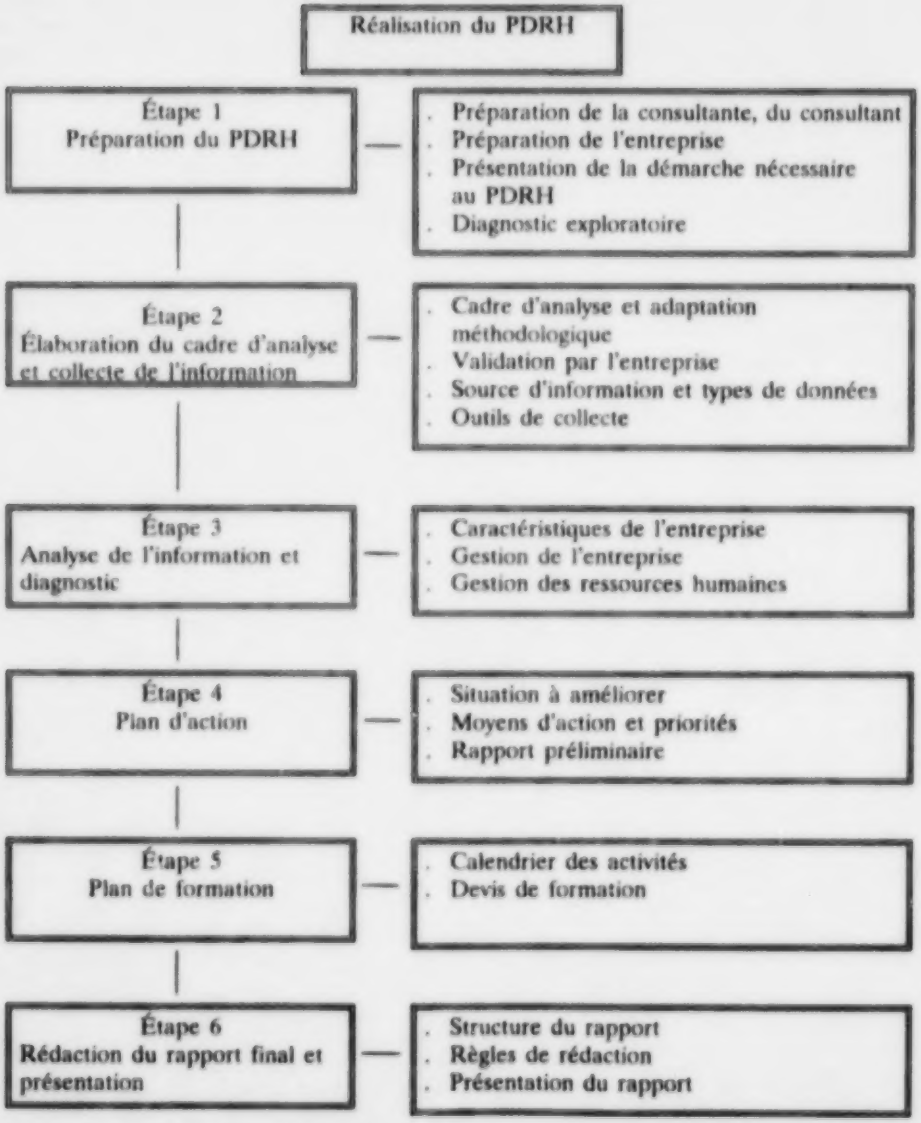
Élaboration du PDRH

Jusqu'ici, toutes les étapes décrites dans le présent guide concernaient les activités préalables à l'élaboration d'un PDRH. Il reste maintenant à préciser les étapes de l'élaboration d'un PDRH et à déterminer les moyens appropriés pour à réaliser cette élaboration.

L'ensemble des activités permettant à une entreprise de déterminer, d'analyser, d'évaluer et de prévoir ses besoins en main-d'oeuvre se réalise d'une manière structurée et séquentielle. Cette partie du guide propose un cheminement conforme à cet impératif. Il faut cependant noter que, dans l'action, les étapes peuvent se chevaucher puisqu'elles sont étroitement liées.

Les pages qui suivent décrivent ce cheminement. On y présente d'abord le processus global, pour reprendre ensuite chacune de ses composantes de façon plus explicite. Dans le but de faciliter le choix des opérations de chacune des étapes, on suggère une série de points à explorer; ceux-ci sont énumérés dans les «banques de questions» présentées à l'annexe du présent guide.

CHEMINEMENT PROPOSÉ POUR L'ÉLABORATION D'UN PDRH


Réalisation du PDRH
Étape 1
Préparation du PDRH
. Préparation de la consultante, du consultant
. Préparation de l'entreprise
. Présentation de la démarche nécessaire au PDRH
. Diagnostic exploratoire
Étape 2
Élaboration du cadre d'analyse et collecte de l'information
. Cadre d'analyse et adaptation méthodologique
. Validation par l'entreprise
. Source d'information et types de données
. Outils de collecte
Étape 3
Analyse de l'information et diagnostic
. Caractéristiques de l'entreprise
. Gestion de l'entreprise
. Gestion des ressources humaines
Étape 4
Plan d'action
. Situation à améliorer
. Moyens d'action et priorités
. Rapport préliminaire
Étape 5
Plan de formation
. Calendrier des activités
. Devis de formation
Étape 6
Rédaction du rapport final et présentation
. Structure du rapport
. Règles de rédaction
. Présentation du rapport

Étape 1 - Préparation du PDRH

L'activité d'analyse des besoins et les propositions qui en découlent suscitent diverses réactions dans l'entreprise. Celles-ci peuvent même mettre en péril la réalisation de l'activité ou réduire considérablement sa qualité en raison des résistances éprouvées par les personnes en cause.

Il est donc très important de tenir compte de ces résistances et d'accorder le temps nécessaire à la réalisation d'activités visant à les diminuer. Dans ce but, la consultante ou le consultant peut s'inspirer des suggestions suivantes en vue de susciter un climat de confiance favorable à une réalisation de qualité:

. Préparation de la consultante ou du consultant

La consultante ou le consultant devra préalablement se renseigner sur l'activité de l'entreprise, les principales entreprises concurrentes, le vocabulaire professionnel, le style des hommes et des femmes qui y travaillent, la conjoncture du secteur, le contexte local, les moeurs et les coutumes par exemple. Cette prise d'information aidera la consultante ou le consultant à comprendre la situation de l'entreprise dans son contexte environnemental. Conséquemment, elle favorisera la communication avec les responsables et le personnel visés puisque, pour eux, il est inacceptable de voir apparaître une consultante ou un consultant qui ne connaît rien à l'environnement de l'entreprise et qui prétend les comprendre et les aider.

. Préparation de l'entreprise

Un PDRH représente un coût proportionnel au temps que lui consacrent les personnes qui y travaillent. Il est donc essentiel de réduire la durée de l'intervention. Le temps que la consultante ou le consultant consacrera à l'élaboration du PDRH sera réduit dans la mesure où l'entreprise lui facilitera son travail, d'une part en préparant un certain nombre de documents et d'autre part en préparant le personnel.

L'entreprise pourra rassembler les documents suivants et les mettre à la disposition de la consultante ou du consultant: le bilan, les livres comptables, l'organigramme, les descriptions de tâches, etc. Des documents prévisionnels comme le plan de développement, le budget, un plan technique, etc., pourront aussi être produits. En plus de ces documents, la direction et le personnel d'encadrement devront répondre à un questionnaire sur la gestion de l'entreprise. Ce questionnaire peut être préparé à l'aide du guide d'entrevue suggéré à l'annexe du présent guide.

En plus des documents à produire, il est important que l'entreprise procède à la préparation de son personnel. L'expérience prouve que, dans de nombreux cas, l'entreprise ne s'est pas préparée et n'a pas préparé son personnel. Pour éviter des réactions de refus, ou tout simplement des contretemps, il est hautement souhaitable que la direction de l'entreprise informe son personnel et le prépare à l'intervention. Si nécessaire, la consultante ou le consultant pourra participer aux activités de préparation du personnel.

Ce pourrait être, par exemple, une réunion où la direction explique clairement les raisons et les objectifs du PDRH ainsi que la collaboration attendue de tous. À cette occasion, on pourra rassurer les gens, les mettre en confiance, susciter leur intérêt et faciliter l'accueil des recommandations. Cette préparation a des effets positifs sur la réalisation du PDRH (gain de temps, efficacité, effet dynamique), mais surtout sur la mise en place de la formation.

. Présentation de la démarche

Cette présentation a pour but d'introduire la consultante ou le consultant dans l'organisation. Elle permet un premier contact entre la consultante ou le consultant et le personnel engagé dans le PDRH. Au cours de cette présentation, la consultante ou le consultant expliquera les modes d'opération pour la réalisation du PDRH et les objectifs à atteindre. Elle ou il pourra également prendre rendez-vous avec les personnes concernées.

. Guide d'entrevue

Le guide d'entrevue est en quelque sorte un aide-mémoire. Il est le premier outil de travail recommandé. Il sert à reconnaître les caractéristiques de l'entreprise:

. les renseignements généraux;
. les produits ou les services offerts;
. les marchés et les clientèles;
. l'organigramme;
. la structure de l'entreprise;
. le nombre d'employées et d'employés;
. les changements prévus;
. les effets de ces changements sur le développement de la main-d'oeuvre;
. les attentes à l'égard du perfectionnement;
. la situation de l'entreprise à l'égard de la planification des ressources humaines.

Ce guide d'entrevue permet de cerner la position de l'entreprise à l'égard de sa participation au PDRH. De plus, des renseignements fort utiles pour les prochaines étapes de l'élaboration peuvent alors être recueillies. L'objectif est de bien comprendre la réalité de l'entreprise plutôt que de juger cette réalité. Il est risqué à ce stade-ci de vouloir porter un jugement de valeur. Certes, on comprend bien qu'il est tentant de comparer une entreprise avec une entreprise concurrente, mais cette comparaison risque d'engendrer des erreurs d'interprétation.

Étape 2 - Élaboration du cadre d'analyse et collecte d'information

Au début de la démarche d'élaboration du PDRH, il convient de définir le cadre qui permettra d'effectuer une analyse pertinente et valide. Compte tenu des particularités d'une entreprise déterminée, il faut donc choisir quelles fonctions, quels départements, quelles tâches devront être analysés.

Les documents présentés à l'annexe du présent guide constituent une banque de questions pour les cinq grandes fonctions d'une entreprise: Marketing, Approvisionnement-achat, Finance-comptabilité, Production, Personnel-ressources humaines. La consultante ou le consultant pourra puiser dans cette banque de questions pour définir le cadre d'analyse approprié à chaque mandat.

. Cadre d'analyse et adaptation méthodologique

Le cadre d'analyse proposé ici peut fournir à la consultante ou au consultant une méthode et des outils de travail lui permettant de préparer un PDRH conforme aux exigences du MMSRFP, de sorte que le client puisse bénéficier d'un PSFE et d'un crédit d'impôt. Cette démarche est donc associée au document produit par les CFP. Cependant, notre plus grand souci étant d'outiller la consultante ou le consultant aux fins d'une analyse répondant aux besoins particuliers de l'entreprise, le cadre d'analyse proposé ici dépasse les exigences des programmes et des mesures de financement.

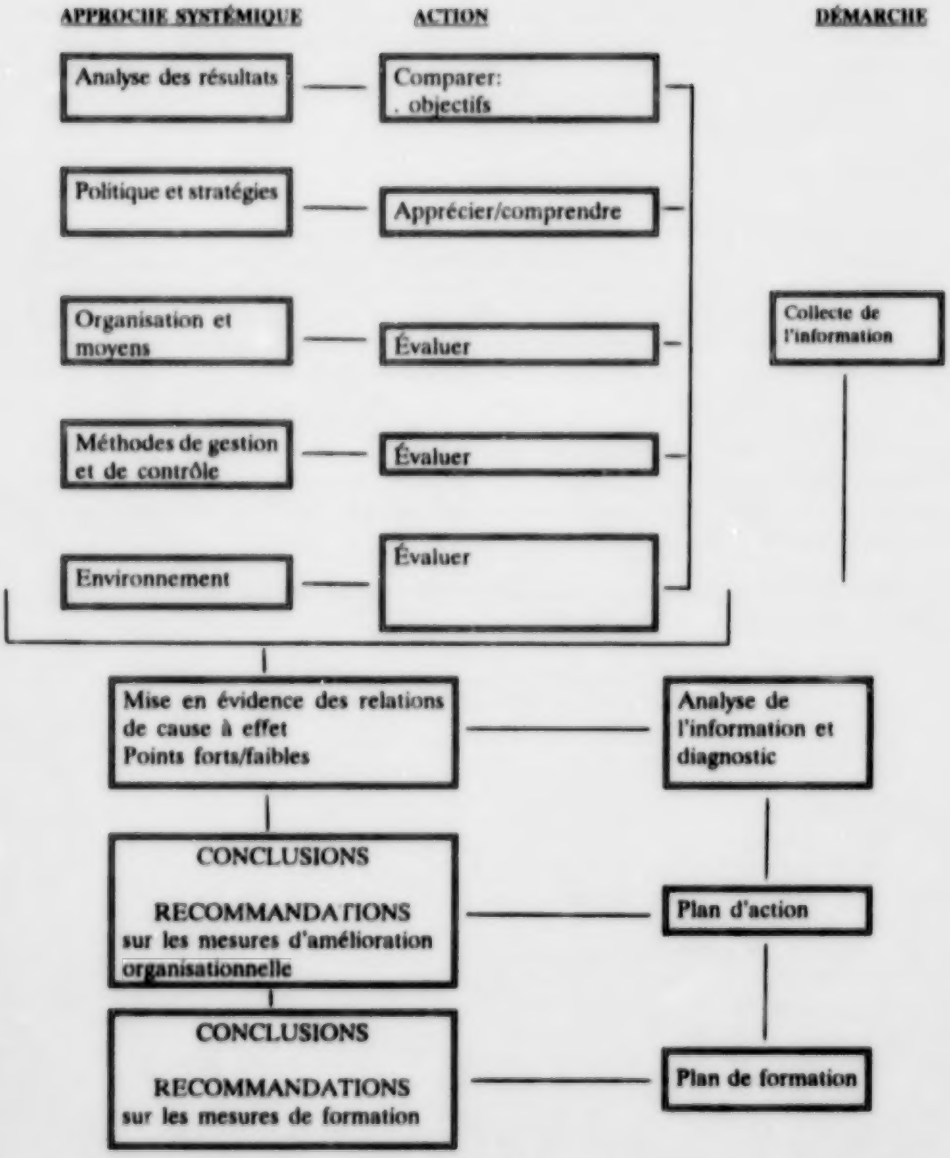
Comme on peut le remarquer, ce cadre d'analyse reprend les composantes de l'approche systémique définies au début de ce guide. C'est en analysant les résultats obtenus par l'entreprise, ses politiques et ses stratégies, l'organisation et la qualité de ses moyens humains, matériels et financiers, ses méthodes de gestion et de contrôle et son environnement interne et externe que l'on pourra déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise et proposer des améliorations.

La quantité d'information disponible dans une entreprise est infinie, et si l'on ne procède pas à une sélection judicieuse, on risque de se retrouver avec une masse de renseignements peu significatifs. C'est pourquoi il est essentiel de définir un cadre d'analyse adapté à la problématique de chaque entreprise et de préparer minutieusement une stratégie pertinente de collecte de renseignements.

Le cadre d'analyse sera défini en déterminant les fonctions qu'il convient de scruter, compte tenu de la réalité de chaque entreprise. Ce choix étant fait, on peut ensuite déterminer l'information dont on aura besoin et décider des moyens et des activités à mettre en oeuvre pour les obtenir.

Ces moyens et ces activités peuvent varier d'une entreprise à l'autre selon les sources et les types de données déjà disponibles et selon la nature des renseignements qu'il convient d'obtenir. Déterminer l'information à rechercher et les moyens pour les obtenir compte tenu des fonctions qu'il convient d'analyser amène à déterminer le cadre d'analyse approprié à chaque mandat et à procéder à l'adaptation méthodologique de chaque projet.

CADRE D'ANALYSE



. Validation par l'entreprise

Il est essentiel de valider le choix des questions avec la direction de l'entreprise. Il ne faut pas oublier que la démarche d'élaboration de PDRH appartient à l'entreprise et qu'il est important de constamment solliciter sa participation. De plus, faire valider les questionnaires par l'entreprise peut éviter des difficultés et amoindrir les résistances qui pourraient apparaître.

. Sources d'information et types de données

Pour réaliser un PDRH, il est nécessaire de disposer des renseignements pertinents, ce qui rend le problème double: où se les procurer et quels types de renseignements sélectionner. En effet, selon le cas, les données existantes seront insuffisantes ou au contraire leur niveau d'abondance et de fiabilité sera extrêmement variable. Or les données quantitatives et qualitatives constituent la «matière première» du PDRH. Il convient donc de préciser les types et les sources des données.

Les données ou l'information à obtenir peuvent être groupées en deux catégories: les données internes de l'entreprise et les données sur son environnement. Les données internes sont structurées par fonctions; selon le cadre d'analyse proposé, on pourra ainsi obtenir des données sur les résultats, sur les politiques, sur les moyens et l'organisation et sur l'environnement interne.

Parmi les données nécessaires, certaines correspondent à des faits enregistrés sous diverses formes, par exemple:

. les documents comptables et financiers;
. les comptes rendus d'assemblées générales;
. les plans de développement;
. les études commerciales;
. les études techniques;
. les budgets;
. les statistiques;
. les manuels de procédure;
. les comptes rendus des réunions;
. le registre des employés;
. le registre des accidents de travail;
. les définitions de tâches;
. l'organigramme.

Les données sur l'environnement externe porteront sur les partenaires, la tendance du marché, le comportement des clients, etc. Pour en prendre connaissance, on peut consulter les statistiques, les études et les rapports des commissions industrielles, des sociétés de développement économique, des différents ministères, des chambres de commerce, ainsi que les données de toute nature fournies par des organismes ou des «banques de données».

Mais toute cette information enregistrée, si complète soit-elle, ne suffit pas. Pour obtenir de l'information sur l'environnement interne de l'entreprise, c'est-à-dire sur la qualité de son organisation, de sa communication entre les départements, de sa dynamique relationnelle, il faut procéder autrement. L'observation visuelle et la discussion (visite des lieux et entretien avec des personnes) constituent souvent des moyens privilégiés.

. Les outils de collecte

Le questionnaire est une technique utile et efficace pour obtenir des réponses sur un nombre limité de faits précis. Le questionnaire devra être préparé, les questions devront être posées dans un ordre logique pour que la personne interrogée comprenne bien et pour faciliter ultérieurement la synthèse finale. La conception d'un questionnaire s'avère une tâche très délicate si on veut qu'il soit valide.

Le questionnaire peut s'utiliser de deux façons: dans le contexte d'une enquête, le questionnaire est rempli par tout le personnel de l'entreprise ou par un groupe plus restreint, sélectionné selon des techniques d'échantillonnage appropriées; c'est la première façon. La limite de cette méthode de collecte d'information est sa difficulté à obtenir une information détaillée et qualitative. Il est important d'accompagner le questionnaire d'une lettre explicative informant le personnel des objectifs de l'enquête, de l'utilisation faite ultérieurement des renseignements et de la confidentialité des réponses. La deuxième façon consiste à utiliser le questionnaire dans le contexte d'une entrevue.

L'entrevue est un entretien ouvert où l'on essaye d'élargir le champ des renseignements que l'on veut obtenir en faisant parler la personne rencontrée. L'entrevue peut s'effectuer en posant des questions ouvertes et en les complétant par d'autres au fur et à mesure pour faire préciser certains points. On peut aussi demander au départ à la personne interrogée de faire un bref exposé sur les problèmes et sur les sujets abordés.

L'entrevue permet d'en savoir plus. La personne peut suivre sa pensée, l'enrichir de commentaires et expliquer l'information présentée. L'entrevue est un art qui s'apprend à force de pratique. Maîtriser l'entrevue est une nécessité pour la consultante ou le consultant, qui doit être conscient de la complexité et de la dynamique de cette méthode. Colliger de l'information par entrevue est facile, mais colliger de l'information valide, non biaisée et fiable est plus difficile. Comme il est indispensable de préparer à l'avance une enquête en rédigeant un bon questionnaire, il en va de même pour l'entrevue.

L'entrevue ne s'improvise pas, elle se planifie et se prépare minutieusement. Avant de procéder, il faut préparer les questions en fonction de l'objectif de l'entrevue et du problème à l'étude. Cette liste de questions sert de guide et assure que tout le champ d'analyse prévu est couvert. Il faut aussi faire les arrangements nécessaires avec les personnes qui seront interrogées et avec leur supérieur afin de préparer l'horaire des entrevues. Il faut de plus s'assurer que l'objectif, l'heure et l'endroit de l'entrevue leurs seront communiqués.

Pendant l'entrevue, il convient de mettre la personne à l'aise en utilisant les premières minutes pour se présenter, résumer à nouveau l'objectif de l'entrevue, répondre à ses questions si certains points ne lui sont pas suffisamment clairs. Il convient aussi de valoriser l'importance de sa participation en la remerciant à l'avance pour sa collaboration, de l'encourager en l'assurant de la confidentialité et de lui demander la permission de prendre des notes.

Il est important de poser au début de l'entrevue les questions les plus simples, celles qui n'engagent pas trop, et d'aborder ensuite les questions plus difficiles ou compromettantes. Il faut suivre la personne dans sa pensée sans trop dévier du sujet à l'étude. Poser des questions d'approfondissement pour comprendre à fond la perception ou l'opinion de la personne et lui résumer ce qu'on retient pour voir si cela correspond bien à son message.

On ne doit jamais poser de jugement de valeur sur les faits rapportés par une personne en entrevue, afin de ne pas l'influencer ou de ne pas susciter de l'antagonisme; on doit faire en sorte que la relation soit un dialogue et non un interrogatoire. La consultante ou le consultant devra être très diplomate, ne pas couper la parole trop souvent, ne pas critiquer, ni porter de jugement, ne pas réduire les problèmes, ne pas suggérer de solutions, mais susciter des suggestions. Tout cela dans un climat de confiance et dans un ordre favorable. À la fin de l'entrevue, il est utile de demander à la personne interrogée si certains aspects importants n'ont pas été couverts ou si elle a autre chose à ajouter.

Après l'entrevue, on doit revoir ses notes et les compléter au besoin. On peut aussi noter ses opinions sur la qualité de l'entrevue ou sur les difficultés rencontrées au cours de celle-ci.

La dernière étape consiste à sélectionner l'information significative et à la grouper par thèmes afin de la rendre utilisable lors de l'étape subséquente.

Étape 3 - Analyse de l'information et diagnostic

Notre démarche d'analyse de l'information est liée aux exigences de base requises par les CFP. Pour accomplir la tâche, la consultante ou le consultant devra toutefois dépasser ces exigences.

Les CFP remettent aux consultantes ou consultants inscrits au répertoire, un document intitulé «Plan de développement des ressources humaines». Ce document précise les données à fournir ainsi que l'ordre de présentation.

À titre d'exemple, des tableaux ombragés (illustration des renseignements) tirés du ***Guide d'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines dans le cadre de la mesure crédit d'impôt remboursable à la formation***, de la CFP Montérégie sont présentés dans les pages qui suivent.

Les caractéristiques de l'entreprise

Il s'agit ici de renseignements généraux sur l'entreprise:

- statut juridique;
- liens avec d'autres entreprises;
- structure du capital;
- activités de l'entreprise;
- chiffre d'affaires;
- clientèle;
- compétiteurs;
- portion du marché;
- nombre d'employées et d'employés;
- répartition des effectifs.

ILLUSTRATION DES RENSEIGNEMENTS

RAISON SOCIALE DE L'ENTREPRISE:

ADRESSE:

TÉLÉPHONE:

NUMÉRO DE L'ENTREPRISE AU FICHIER CENTRAL DES ENTREPRISES:

ADRESSE DE L'ÉTABLISSEMENT CONCERNÉ PAR LE PDRH, SI DIFFÉRENT DE L'ADRESSE MENTIONNÉE PLUS HAUT:

NOM DES DIFFÉRENTES SOCIÉTÉS SI LE PDRH EST COMPLÉTÉ POUR PLUSIEURS SOCIÉTÉS:

REPRÉSENTANT OU REPRÉSENTANTE DE L'ENTREPRISE:

FONCTION:

TÉLÉPHONE:

NOM DE LA FIRME DE CONSULTANTS ET/OU CONSULTANTES:

ADRESSE:

NUMÉRO D'ENREGISTREMENT AU RÉPERTOIRE DES CONSEILLERS:

NOM ET SIGNATURE DE L'AUTEUR DU PDRH:

Évaluation de la gestion de l'entreprise

Comme nous l'avons définie, l'entreprise dispose de moyens humains, de moyens matériels et d'une organisation qu'il va falloir évaluer.

À ce stade-ci, nous allons nous heurter à une problématique, celle des critères d'évaluation des indicateurs de résultats. Il serait facile de dire que telle fonction de gestion ou tel style de gestion est désuet et d'en tirer la conclusion que c'est un point faible. Cependant, ce serait porter un jugement de valeur absolu. Il serait souhaitable que l'évaluation soit faite à partir de normes préétablies et en fonction des objectifs de l'entreprise.

Une évaluation en points forts et en points faibles doit être faite en tenant compte:

- de la structure organisationnelle (organigramme);
- du rôle de chacun des départements ou services;
- du rôle et de la responsabilité des personnes en place;
- des fonctions de gestion (production, finance, marketing, etc.);
- de la gestion de la production;
- des indicateurs de gestion (roulement, liquidité, etc.);
- du style de gestion (prise de décision).

Cette procédure en points forts et en points faibles permet une évaluation plus juste et une prise de décision de la part de l'entreprise qui tient compte de tous les aspects de la question. L'évaluation permettra de répondre aux questions présentées dans les tableaux qui suivent.

FORME JURIDIQUE

Nom légal

Type de constitution

Ex.: propriétaire unique, corporation, société, organisme ou coopérative vivant principalement de sa production...

Forme d'entreprise

Ex.: place d'affaires unique, maison-mère, succursale, filiale, division administrative, franchise, autres...

Structure du capital

Ex.: préciser le nom du ou de la propriétaire ou des principaux et/ou principales actionnaires ou sociétaires en indiquant le % des actions qu'ils ou qu'elles détiennent.

Date de constitution en société

BREF HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE

Spécifier les grandes étapes qui ont marqué le développement de l'entreprise depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui. Cela peut amener à traiter de l'évolution de la gamme des produits fabriqués ou des marchés exploités, des investissements, etc.

NATURE DU CHANGEMENT

. Nouvelle technologie	. Nouveaux procédés de fabrication
. Nouveaux produits	. Nouveaux services
. Nouveaux équipements	. Changement organisationnel
. Nouvelle culture de travail	. Augmentation de la productivité
. Autres	

MODE DE PARTICIPATION POUR ÉLABORER LE PLAN:

. Comités
. Questionnaires
. Rencontres individuelles
. Autres

DUREE DU PLAN:

ORGANIGRAMME:

. Reproduire l'organigramme détaillé de l'entreprise en prenant soin d'y inscrire le nom de tous les employés et employées (cadres inclus).

PERSPECTIVES D'AVENIR:

Décrire brièvement les projets de développement à réaliser d'ici trois (3) ans, qu'ils soient déjà entrepris ou à venir.

Ex.: Projet de fusion, d'expansion, création d'une nouvelle gamme de produits ou services, développement de nouveaux marchés, utilisation d'une nouvelle technologie, implantation de la gestion de la qualité, nouvelle culture de travail, adaptation au libre-échange.

ANALYSE DES FONCTIONS VITALES DE L'ENTREPRISE

LES PRODUITS ET LES MARCHÉS:

- activités, produits et/ou services actuels;
- chiffre d'affaires ou pourcentage du chiffre d'affaires par activité, service ou produit offert pour les trois (3) dernières années;
- part du marché détenue par l'entreprise;
- achat et vente: noms des principaux fournisseurs et clients;
- politique de service à la clientèle;
- caractéristiques des concurrents de l'entreprise;
- tendance actuelle du secteur d'activité économique de l'entreprise;
- investissement de l'entreprise dans la recherche et le développement.

Suite à l'analyse des produits et des marchés, identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et formuler les recommandations.

LES FINANCES

A partir des ratios suivants, donner une appréciation de la situation financière en comparaison avec le secteur industriel. Préciser la tendance de l'entreprise depuis les deux (2) dernières années:

. la solvabilité
. le coefficient de liquidité:

$$\frac{\text{l'encaisse + comptes clients}}{\text{total du passif à court terme}}$$

. le coefficient du fonds de roulement:

$$\frac{\text{total de l'actif à court terme}}{\text{total du passif à court terme}}$$

LA PRODUCTION:

. identification des mesures de productivité de l'entreprise;
. identification des standards d'efficacité des travailleurs et travailleuses;
. identification des normes ou standards de qualité des produits:

  Ces standards sont-ils connus des travailleurs et travailleuses?
  Existe-t-il un système, procédé ou opération visant à assurer la qualité des produits ou services?

. identification des indices de qualité: taux de rejet, retour de marchandises, raisons évoquées;
. identification du niveau de rendement par département, service ou autre en terme de:

  productivité;
  efficacité;
  qualité;
  rendement des équipements.

S'il y a lieu, expliquer la nature du problème et sa cause la plus probable.

Suite à l'analyse de la production, identifier les forces et faiblesses de l'entreprise et formuler les recommandations.

Évaluation de la gestion des ressources humaines

Une entreprise est composée d'hommes et de femmes qui possèdent des qualifications et des compétences à des niveaux divers et qui ont également des comportements variés dans leur travail. Le problème qui se pose est celui des méthodes à utiliser pour réaliser cette évaluation et des critères à retenir pour porter un jugement.

Si l'on réalise une planification fonctionnelle, c'est-à-dire d'un seul service ou d'un seul département, il faudra probablement évaluer individuellement toutes les catégories de personnel de ce secteur. Si l'on procède à une évaluation globale, c'est-à-dire pour l'ensemble de l'entreprise, cette méthode n'est pas envisageable si le nombre d'employés est élevé. De ce fait, il faut considérer deux grandes catégories de personnel: le personnel d'exécution et le personnel d'encadrement et de direction.

Le personnel d'exécution sera évalué à partir d'un échantillonnage représentatif et le personnel d'encadrement et de direction sera évalué en entier.

Dans tous les cas, l'évaluation en points forts et en points faibles sera faite en tenant compte des données suivantes:

- l'évolution des effectifs depuis un an;
- la planification de la main-d'oeuvre;
- la sélection du personnel;
- les conditions de travail;
- les politiques de rémunération et d'affectation du personnel;
- le rendement du personnel;
- la vie au travail.

Évolution durant les trois (3) dernières années.

Emplois	Temps plein	Temps partiel
Régulier	_____	_____
Surnuméraire	_____	_____
Saisonnier	_____	_____

- description des services:
  - activité(s) principale(s);
  - nature des emplois;
  - nombre de travailleurs, travailleuses pour chaque emploi.
- nombre et motifs d'embauche par service et catégorie d'emploi depuis la dernière année;
- identification du personnel subventionné par un programme gouvernemental, s'il y a lieu;
- nombre et motifs des mises à pied par catégorie d'emploi au cours de la dernière année; prévisions d'embauche par service ou catégorie d'emploi pour la prochaine année;
- identification des critères de sélection et méthodes d'embauche du nouveau personnel; identification du système d'évaluation du rendement du personnel;
- identification de la politique de perfectionnement ou d'acquisition de compétences de la main-d'oeuvre;
- identification des principales activités de formation réalisées en entreprise depuis les deux (2) dernières années et des corps d'emploi touchés;
- existence d'un syndicat et d'une convention collective.
- description de la politique salariale et de la rémunération en général; possibilité de promotion interne;
- niveau de satisfaction des employés et employées en regard de leur travail, de leurs conditions de travail, des communications avec les pairs et la direction et du mode de gestion de l'entreprise.

Suite à l'analyse des ressources humaines, identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et formuler les recommandations.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

. Identification du taux de roulement

$$\frac{\text{Main-d'oeuvre début + nombre d'embauches - main-d'oeuvre fin X 100}}{\text{Main-d'oeuvre début}}$$

. Identification du taux d'absentéisme

$$\frac{\text{Nombre de jours d'absence total X 100}}{\text{Nombre de jours ouvrables X nombre d'employés et employées}}$$

. nombre d'accidents de travail par année, depuis les trois (3) dernières années;

. identification des mécanismes de prise de décisions majeures de l'entreprise.

Note: par décisions majeures, on entend:

- embauche et mise à pied du personnel;
- arrêt de production;
- établissement de standards d'efficacité;
- organisation du travail;
- etc.

. modalités de diffusion des procédures et objectifs de l'entreprise auprès des employés;

. mécanismes de participation des employés et employées à l'élaboration des objectifs, des politiques et des plans de travail de leur secteur.

Suite à l'analyse de la gestion des ressources humaines, identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et formuler les recommandations.

Étape 4 - Plan d'action

Les étapes proposées jusqu'à maintenant dans ce cheminement d'élaboration de PDRH fournissent l'information nécessaire à l'établissement d'un diagnostic. Élaborer un PDRH est une activité conduisant à des prises de décision dans le but d'atteindre une situation précise. Afin de prendre les meilleures décisions possibles, il est donc nécessaire de bien déterminer la situation à améliorer.

. Situation à améliorer

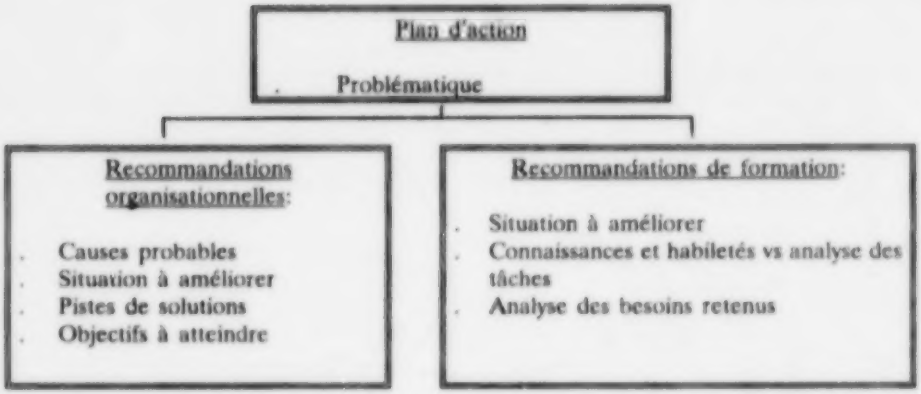
Grâce à l'information obtenue jusqu'ici, on a pu cerner les forces et les faiblesses de l'entreprise. En d'autres termes, on a décrit la situation actuelle de cette entreprise. L'information obtenue a également pu fournir des renseignements sur la situation désirée par l'entreprise.

Avant de formuler des recommandations propres à combler l'écart entre la situation actuelle et la situation désirée, il est donc primordial que les responsables précisent à nouveau l'objectif à atteindre. En effet, l'information obtenue jusqu'à maintenant peut avoir changé les perceptions de départ et il est utile, compte tenu de cette information, de reprendre la formulation de l'objectif à atteindre.

. Moyens d'action et priorités

En comparant la situation actuelle et la situation désirée, on est en mesure de déterminer l'écart qui les sépare. Autrement dit, on est en mesure de formuler la problématique de l'entreprise. On est en mesure aussi de déterminer des moyens pour combler l'écart ou intervenir sur la problématique.

Les problèmes décelés dans une entreprise ne se règlent pas uniquement par des activités de formation. Au contraire, dans presque tous les cas, il faut prévoir des activités touchant l'organisation de l'entreprise. Le plan d'action est donc constitué de deux types de recommandations.



Les recommandations, tant organisationnelles que de formation, doivent être le plus réalistes possible, c'est-à-dire adaptées aux moyens et aux possibilités d'agir de l'entreprise. Il faut donc procéder à une certaine sélection des recommandations et choisir des activités non seulement propres à combler l'écart mais aussi réalisables par l'entreprise. À cette fin, les tableaux suivants peuvent être utiles.

Département:	**Thème:**	
Situation actuelle	**Causes probables**	**Situation désirée**
Pistes de solutions organisationnelles		**Commentaires**
Pistes de solutions en formation		**Commentaires**
Objectifs à atteindre:		

LA FORMATION COMME MOYEN DE RÉSOUDRE LES PROBLÈMES ET PERMETTRE LA RÉALISATION DES PROJETS

Sélectionner parmi les moyens retenus les situations à améliorer par la formation en termes de:

. problématique;
. situation à améliorer;
. services concernés;
. nature des emplois;
. nombre de personnes.

Voir tableau 1

IDENTIFICATION DES CONNAISSANCES ET HABILETÉS ET ANALYSE DES TÂCHES PAR EMPLOI

Pour chaque emploi visé par la formation, identifier d'abord les tâches actuelles, les connaissances et les habiletés requises pour les exécuter. Dans un deuxième temps, énumérer les tâches futures, s'il y a lieu, de même que les connaissances et les habiletés qui seront également requises pour les exécuter. Finalement, spécifier les connaissances et les habiletés générales de l'emploi.

Référence: tableau II.

ANALYSE DES BESOINS RETENUS

Analyser les informations recueillies à l'étape précédente afin d'identifier les écarts à combler au niveau des connaissances et des habiletés, en tenant compte de la qualification antérieure et des besoins spécifiques de chaque employé.

Référence: tableau III.

Les écarts ainsi formulés deviennent les besoins de formation. Prioriser ensuite ces divers besoins. Référence: tableau IV.

Rapport préliminaire

Le rapport préliminaire est très important car il détermine souvent si certaines actions seront prises par l'entreprise. Le but ultime du rapport préliminaire est d'obtenir l'approbation de l'entreprise pour passer à l'étape suivante: l'élaboration du plan de

formation et des devis afférents. Il permet aussi de faire le point avec l'entreprise et de s'assurer de l'appui de l'entreprise pour la suite du PDRH. Le rapport préliminaire va directement à l'objet principal: la présentation de la situation à améliorer, la présentation des propositions et des recommandations. Il peut être plus détaillé et comprendre l'ensemble des étapes réalisées à ce jour en plus de faire ressortir la nature et les causes du problème, les conséquences négatives si le problème n'est pas réglé, les solutions recommandées et les bénéfices attendus.

Pour ce qui est de la présentation physique du rapport, il faut tenir compte du peu de temps dont la direction dispose pour la lecture du rapport préliminaire. Dans ce contexte, le rapport doit être attrayant, écrit simplement avec des paragraphes et des phrases courtes, agrémenté d'espaces qui en font un document aéré. Il est opportun de joindre au rapport un résumé faisant ressortir en quelques pages l'essentiel des propositions.

Au cours d'une réunion, l'entreprise pourra exprimer son point de vue, préciser en quoi elle peut être éventuellement en désaccord avec les recommandations formulées, de telle sorte que s'instaure une discussion positive et constructive.

Il y a souvent des différences entre ce qu'il faudrait faire, ce que l'on veut faire et ce que l'on peut faire réellement. L'accord définitif se fera souvent sur la base d'un compromis. Nombre de rapports aux recommandations techniquement parfaites dorment dans des classeurs pour ne pas avoir été assez réalistes sur les possibilités pratiques de mise en application. La présentation du rapport préliminaire vise donc à éviter cette situation et à proposer des activités réalisables.

Étape 5 - Plan de formation

Après avoir tracé le portrait de l'entreprise, de l'analyse des résultats au plan d'action, nous arrivons à une étape familière aux commissions scolaires, soit l'élaboration des stratégies de formation (plan de formation, objectifs de formation, activités de formation, lieux, devis, ventilation des coûts). *Le guide de la consultante et du consultant en formation sur mesure* décrit la démarche à suivre.

Pour les fins du présent guide, retenons seulement que, au terme de cette étape, on aura réalisé l'analyse des besoins de formation, l'ordre de priorité des besoins de formation, le devis de formation pour chaque activité, le calcul des frais liés à la formation.

BESOINS DE FORMATION ET DEVIS

Chaque besoin de formation devient une activité de formation qui doit être précisée dans un devis. Ce document sert à déterminer les objectifs généraux et spécifiques du cours, l'organisation du cours et la ventilation des coûts (voir document annexé).

LISTE DES PARTICIPANTS

Joindre une liste des participants pour chaque activité.

CALENDRIER DES ACTIVITÉS

Joindre un calendrier pour l'ensemble des activités prévues au PDRH (voir exemple: tableau V)

Étape 6 - Rédaction du rapport final et présentation

Tout PDRH doit donner lieu à un rapport écrit dont la rédaction doit respecter des règles de forme et de fond. Les documents de la CFP énumèrent des exigences minimales pour l'émission du visa et pour l'acceptation du PDRH.

Pour l'entreprise, le rapport écrit reste la seule trace du travail de diagnostic. Il sera donc lu et consulté par de nombreuses personnes après l'intervention et il importe que sa présentation et sa forme soient particulièrement soignées (l'image de marque de la commission scolaire en dépend).

Le rapport (PDRH) devrait être structuré comme suit:

- rappel de la demande;
- déroulement du projet et remerciements;
- plan de développement des ressources humaines;
- renseignements généraux;
- profil de l'entreprise;
- recommandations;
- analyse des besoins et planification des activités de formation;
- conclusion.

La rédaction du rapport doit, elle aussi, obéir à certaines règles:

- rédaction concise (phrases courtes);
- vocabulaire courant et compréhensible par tous;
- présentation des principales données chiffrées;
- franchise et clarté de l'expression;
- respect du plan de travail;
- mise en annexe de documents pertinents;
- qualité de l'impression originale et des photocopies.

L'analyse des besoins et la planification des activités de formation constituent l'objectif principal du PDRH. La consultante ou le consultant devra donc consacrer tous ses efforts à élaborer et à présenter des propositions et des recommandations qui répondent aux besoins de l'entreprise. Le rapport doit donc tenir compte des considérations suivantes:

- quelles sont les améliorations recherchées?
- quelle sera la différence entre la situation actuelle et la situation désirée?
- les effets seront-ils durables?
- quelles difficultés surgiront?
- qui sera touché?
- quel est le meilleur moment pour procéder au changement?

Une fois le rapport rédigé, il reste à le présenter de manière formelle à l'entreprise. Cette présentation peut se faire verbalement au moment de la remise du document ou être faite après que l'on aura remis le rapport pour examen et étude. Lors de cette rencontre, la consultante ou le consultant pourra répondre aux questions et préciser des recommandations.

Malgré tous les efforts déployés pour renseigner les responsables de l'entreprise au cours du déroulement de la démarche d'élaboration du PDRH, il peut demeurer des différends quant aux recommandations auxquelles il faut donner la priorité. La consultante ou le consultant peut justifier les motifs qui l'ont amené à accorder la priorité à une recommandation, mais il ne faut pas oublier cependant que le PDRH est la propriété de l'entreprise et que celle-ci l'utilisera comme bon lui semble.

CONCLUSION

Élaborer un PDRH constitue une démarche structurée qui peut paraître contraignante dans certains cas. Cependant, il faut comprendre qu'en réalité et dans l'action, les étapes s'entrecroisent et se réalisent naturellement.

Un PDRH est un outil pour l'entreprise. C'est une occasion pour elle de faire le point sur ses forces et ses faiblesses et de planifier des activités qui stimuleront son évolution. La première qualité d'un PDRH est donc son caractère pratique, utile, adapté à l'entreprise.

La consultante ou le consultant devra tenir compte de ce critère de qualité dans l'élaboration du PDRH et faire preuve de souplesse. Ces conditions, associées aux compétences et aux connaissances des consultantes ou consultants des commissions scolaires, assureront un service de qualité, conforme aux exigences de chaque entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

ALPANDER, Guwenc G. Pour une gestion stratégique des ressources, Paris, Chotard et Associés, 1989, 324 p.

ARCHIER, Georges. Mobiliser pour réussir: 3e type, mode d'emploi, Paris, Éditions du Seuil, 1989, 252 p.

BARTOLI, Annie. Piloter l'entreprise en mutation: une approche stratégique du changement, Paris, Édition d'Organisation, 1986, 259 p.

BEAUDOIN, O. Le counseling en milieu de travail, Montréal, Éditions Agence D'ARC, 1986.

BORDELEAU, Yvan. La fonction conseil auprès des organisations, Montréal, Éditions Agence D'ARC, 1986, 473 p.

CFC, La consultation: de la théorie à la pratique, Session à l'intention du comité régional de l'éducation des adultes de l'Outaouais, 1988, 276 p.

CFP, Crédit d'impôt remboursable, Édition administrative DGMFP, 1990, 13 p.

CHAUCHARD, Jean-Louis. Construire le plan de formation d'un service, Paris, Éditions d'Organisation, 1989, 34 p.

CYR, Jean-Marc. Les méthodes d'analyse des besoins, Service pédagogique, Université de Montréal, réf. 343.7087.

DE MENTHON, Sophie. L'image new look de votre entreprise, Paris, Éditions d'Organisation, 1985, 26 p.

DELL'ANIELLO, Paul. Un plan d'affaires gagnant, 2e édition revue et augmentée, Montréal, Publications Transcontinental Inc., 1989, 89 p.

DIONNE, Réjean. Le rôle du consultant, Session de perfectionnement, Comité de formation sur mesure de la Montérégie, 1989.

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA, Planification des ressources humaines, Manuel d'autoformation, Canada, Services de soutien d'emploi, 80 p.

FINN, Edouard. Stratégies de communication: un guide, Boucherville, Éditions de Mortagne, 1989, 296 p.

FUNKHOUSER, G. Ray. Le pouvoir de persuasion, Paris, Éditions du Seuil, 1989, 224 p.

GARFIELD, Charles. Haute performance: la clé du succès en affaires, Paris, l'Expansion/Hachette/Lattès, 1986, 322 p.

GOLDHABER, Dale. Psychologie du développement, adaptation de Jean Boislard, Montréal, Éditions Études Vivantes, 1988, 564 p.

KOLB, A., FROHMAN, A. An Organization Development Approach to Consulting, Sloan Management Review 12, 1970, pp. 51-65.

LAPOINTE, Jacques. Identification des besoins, Document de travail, Département de technologie de l'enseignement, Université Laval, 1983.

LEBEL, Marie-France. Organiser la communication interne, Paris, Éditions d'Organisation, 1988, 36 p.

LESCARBEAU, PAYETTE, ST-ARNAUD, Devenir consultant, Montréal, Les Presses de l'Université, 1985, 77 p.

MARION, Gilles. Les images de l'entreprise, Paris, Éditions d'Organisation, 1989, 156 p.

NADEAU, Marc-André. L'évaluation de programme: théorie et pratique, Québec, Presses de l'Université Laval, 1988, 430 p.

ONTARIO, MINISTÈRE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. La formation professionnelle et le secteur privé: choix et approche, 1989, 37 p.

QUÉBEC, MMSR, La main-d'oeuvre, l'emploi et les disparités régionales, Forum pour l'emploi, 1989, 89 p.

QUÉBEC, Les commissions scolaires et la formation de la main-d'oeuvre en emploi, Montréal, 29 mai 1990.

QUÉBEC, DIRECTION GÉNÉRALE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE. Guide de la consultante ou du consultant en formation sur mesure, Québec, Formation de la main-d'oeuvre, 1990, 140 p.

QUÉBEC, DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ENSEIGNEMENT COLLÉGIAL. Diagnostic, élaboration, organisation de la formation sur mesure, Québec, Collection formation sur mesure, 1988, 68 p.

QUÉBEC, MMSR. Programme de soutien à la formation en entreprise: cahier de charge, 1988, 42 p.

SECRÉTARIAT DU FORUM POUR L'EMPLOI. Document thématique, Montréal, Forum pour l'emploi, 1989, 241 p.

ANNEXE

GUIDE D'ENTREVUE

ET ANALYSES DE FONCTIONS

GUIDE D'ENTREVUE
DIAGNOSTIC EXPLORATOIRE

NOTE À L'INTENTION DES UTILISATEURS

Le présent guide d'entrevue exploratoire est un **aide-mémoire** qui vous permettra de situer l'entreprise en vous guidant dans votre première collecte d'information sur les caractéristiques de celle-ci et sur la planification de sa main-d'oeuvre.

De plus, il vous permettra d'élaborer votre cadre d'analyse pour recueillir des renseignements pertinents sur la gestion de l'entreprise et sur la gestion de ses ressources humaines.

Il doit vous servir d'amorce lors de votre première entrevue avec un responsable de l'entreprise.

RENSEIGNEMENTS SUR L'ENTREPRISE

Nom de l'entreprise: _____

Adresse: _____ Code postal: _____

Téléphone: _____ - _____

Dirigeant ou dirigeante: _____

Représentante ou représentant (fonction): _____

Date de la rencontre: _____

CARACTÉRISTIQUES DE L'ENTREPRISE

Genre de produits ou de services offerts:

_____

_____

Marché et clientèle:

_____

_____

Organigramme

Services ou départements Nombre d'employées et d'employés

_____

_____

STATUT JURIDIQUE

Structure du capital: _____

Forme d'entreprise (succursale, franchise, etc.): _____

Type de constitution (société, corporation, propriétaire unique, etc.): _____

_____

HISTORIQUE

Date d'incorporation: _____

Principales étapes de l'évolution de l'entreprise: _____

_____

_____

Documents historiques de l'entreprise: _____

CHANGEMENTS STRATÉGIQUES

Le secteur d'activité de l'entreprise prévoit:

une croissance _____

une stabilité _____

une décroissance _____

Commentaires: _____

_____

Changements technologiques: _____

Restructuration administrative: _____

Nouveaux produits ou nouveaux services : _____

Diminution ou augmentation des activités de l'entreprise :_____

Changements de réglements ou de législation:_____

Changement de marché:_____

Nouvelles méthodes de travail:_____

Autres: _____

_____

PERFECTIONNEMENT ET RECYCLAGE

Services	Nombre de personnes affectées	Connaissances à acquérir

Principales raisons pour lesquelles l'entreprise désire réaliser des activités de formation:

_____

_____

Incitatifs prévus à l'égard du perfectionnement:

. compensation monétaire ou l'équivalent en temps _____

. paiement des frais de scolarité ou d'inscription _____

. libération sur les heures de travail _____

. aucun incitatif _____

RECRUTEMENT ET MISE À JOUR

Nombre de personnes à engager durant l'année en cours: _____

Occupations: _____

Problèmes de recrutement: _____

QUELQUES PRÉCISIONS QUANT À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE

L'entreprise possède-t-elle un plan d'affaires, un plan de restructuration, un plan d'action? _____

Les risques de pénurie et de surplus de main-d'oeuvre sont-ils prévus au moins un à deux ans à l'avance? _____

L'entreprise connaît-elle à l'avance ses besoins en main-d'oeuvre?

_____

Les postes vacants sont-ils d'abord offerts aux employées et aux employés? _____

L'entreprise offre-t-elle à toutes les employées et à tous les employés la possibilité de se perfectionner ou de se recycler?

_____

Y-a-t-il des évaluations de rendement? _____

Les employés font-ils des suggestions pour améliorer le travail?

_____

Ces suggestions sont-elles bien reçues et souvent mises en oeuvre?

_____

Les employées et les employés connaissent-ils les objectifs de l'entreprise? _____

Y-a-t-il des politiques d'augmentation salariales? _____

COMMENTAIRES ET OBSERVATIONS

_____

_____

_____

ANALYSE DE LA FONCTION PERSONNEL-RESSOURCES HUMAINES

BANQUE DE QUESTIONS

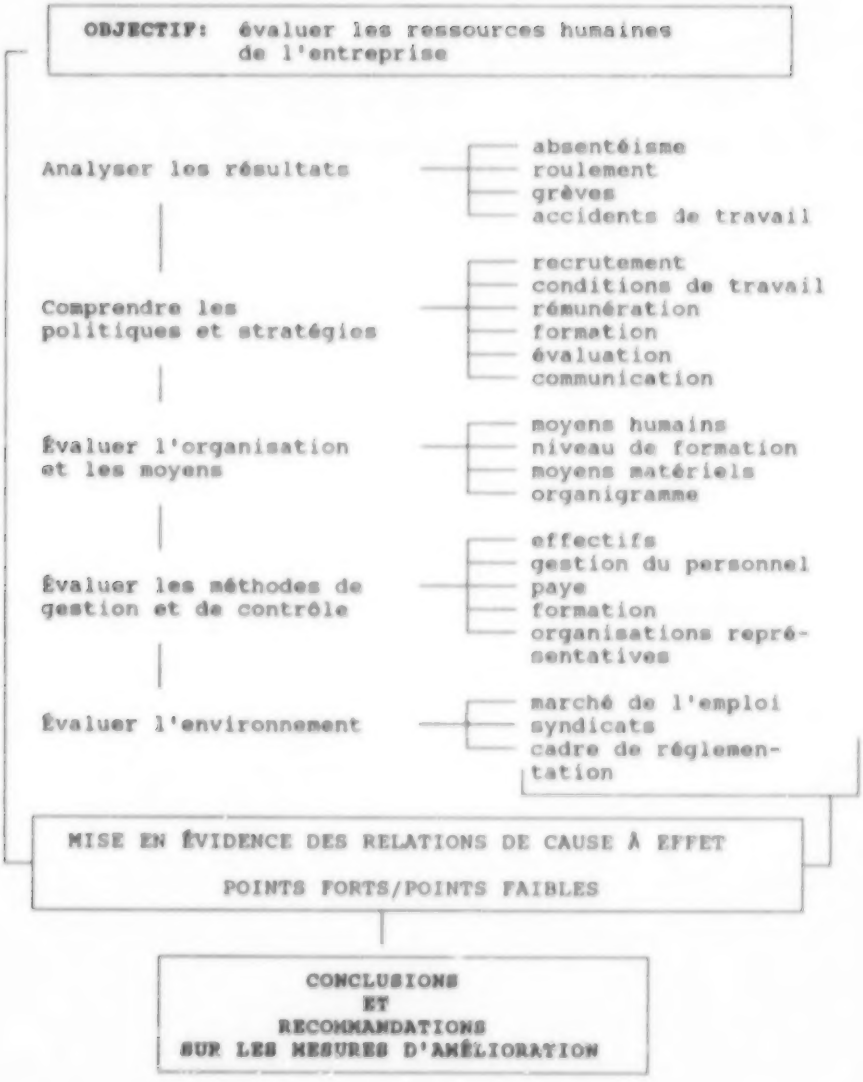
B1

NOTE À L'INTENTION DES UTILISATEURS

Cette banque de questions n'est pas exhaustive; elle doit être utilisée judicieusement en fonction des besoins relevés dans l'entreprise par la consultante ou le consultant.

Elle constitue un outil de base pour l'élaboration de vos questionnaires et pour la mise au point de votre collecte d'information.

SCHÉMA DE LA DÉMARCHE



RÉSULTATS

ABSENTÉISME

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Taux général	$\frac{\text{Jours d'absence} \times 100}{\text{Total des jours travaillés*}}$			
Taux effectifs masculins	$\frac{\text{Jours d'absence hommes} \times 100}{\text{Total des jours travaillés hommes}}$			
Taux effectifs féminins	$\frac{\text{Jours d'absence femmes} \times 100}{\text{Total des jours travaillés femmes}}$			
Taux ouvriers	$\frac{\text{Jours d'absence ouvriers} \times 100}{\text{Total des jours travaillés ouvriers}}$			
Taux employés	$\frac{\text{Jours d'absence employés} \times 100}{\text{Total des jours travaillés employés}}$			
Taux personnel d'encadrement	$\frac{\text{Jours d'absence cadres} \times 100}{\text{Total des jours travaillés cadres}}$			

* Jours travaillés: nombre jours ouvrables X nombre d'employées et d'employés.

ABSENTÉISME PAR CAUSES

Indicateurs	X	%	X-1	%	X-2	%
Maladies						
Accidents du travail (dont accidents de trajet)						
Maternité						
Evénements familiaux						
Convenances personnelles autorisées						
Absences non autorisées						
TOTAL		100		100		100

ROULEMENT

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Taux général	$\frac{\text{Effectif sorti} \times 100}{\text{Effectif total}}$			
Taux effectifs masculins	$\frac{\text{Effectif masculin sorti} \times 100}{\text{Effectif masculin total}}$			
Taux effectifs féminins	$\frac{\text{Effectif féminin sorti} \times 100}{\text{Effectif féminin total}}$			
Taux ouvriers	$\frac{\text{Effectif ouvrier sorti} \times 100}{\text{Effectif ouvrier total}}$			
Taux employés	$\frac{\text{Effectif employé sorti} \times 100}{\text{Effectif employé total}}$			
Taux personnel d'encadrement	$\frac{\text{Effectif cadre sorti} \times 100}{\text{Effectif cadre total}}$			
Taux de roulement	$\frac{\text{MO. début + engagement - MO.fin} \times 100}{\text{MO. début}}$ MO = main-d'oeuvre			

ROULEMENT PAR CAUSES

Indicateurs par catégorie de causes	X	%	X-1	%	X-2	%
Licenciements pour causes économiques						
Licenciements pour autres causes (professionnelles)						
Départs à la retraite						
Décès						
Fin de contrat à durée déterminée						
Mutations à l'intérieur de la compagnie						
Départs à la suite d'une maladie						
Départs pour formation et congés sabbatiques						
Départs pour convenances personnelles, dont: . salaire non satisfaisant . travail non satisfaisant . mésententes avec la direction . mutation du conjoint						
Départs à la suite d'un accident de travail et d'une incapacité professionnelle						
Départs pour création d'une entreprise						
Départs pour un autre emploi						
TOTAL		100		100		100

GRÈVES

Indicateurs	X	X-1	X-2
Nombre de grèves			
Nombre de journées de grève (durée de la grève X nombre de grévistes)			
Taux d'importance de la grève $\frac{\text{nombre de grévistes X 100}}{\text{effectif total}}$			
Taux d'intensité de la grève $\frac{\text{nombre de journées de grève X 100}}{\text{nombre de grévistes}}$			
Taux de propension de la grève $\frac{\text{nombre de journées de grève X 100}}{\text{effectif total de l'entreprise}}$			

ACCIDENTS DE TRAVAIL

Indicateurs	X	X-1	X-2
Nombre d'accidents du travail: . employés/ouvriers . cadres/direction			
Nombre de journées perdues pour accidents de travail: . employés/ouvriers . cadres/direction			
Nombre d'accidents de trajet: . employés/ouvriers . cadres/direction			
Nombre de journées perdues pour accidents de trajet: . employés/ouvriers . cadres/direction			
Nombre d'incapacités permanentes (partielles ou totales) résultant des accidents de travail ou de trajet			
Nombre de cas de maladies professionnelles déclarées au cours de l'année considérée			
Nombre de salariés dans l'entreprise atteints par une maladie à caractère professionnel			

POLITIQUES

QUESTIONS

1. RECRUTEMENT

* En matière de recrutement, l'entreprise applique-t-elle une politique:
  . de remplacement limité aux départs?
  . de recrutement en fonction des besoins liés à ses activités?
  . de recrutement pour renforcer son potentiel à moyen et à long terme?

* Quel type de candidate ou de candidat privilégie-t-on lors d'une recherche de candidats:
  . jeunes débutantes ou débutants sur le marché du travail?
  . professionnelles ou professionnels expérimentés?

* Procède-t-on à une segmentation des candidates et des candidats en fonction des besoins opérationnels à court terme et à moyen terme?

* Comment est organisée la recherche des candidates et des candidats:
  . bouche à oreille?
  . recherche CEC/Travail Québec?
  . prospection écoles ou universités?
  . consultante ou consultant en ressources humaines?

* Procède-t-on à une définition du poste et du profil professionnel correspondant?

* Est-ce que l'entreprise définit les critères de sélection particuliers au poste considéré (le savoir-faire, le comportement, l'initiative et le sens des responsabilités)?

* Comment procède-t-on pour sélectionner les candidates ou les candidats:
  . entretien?
  . comité de sélection?
  . entrevue et test avec une consultante ou un consultant en ressources humaines?

QUESTIONS

* Le choix définitif de la candidate ou du candidat respecte-t-il les critères préalablement définis ou d'autres éléments viennent-ils s'interposer:
  . les recommandations?
  . un membre de la famille qui travaille déjà dans l'entreprise?
  . autres?

* Informe-t-on les candidates ou les candidats non engagés des raisons du refus ou les avise-t-on simplement qu'ils n'ont pas été retenus?

* Comment procède-t-on pour accueillir et intégrer la personne qui vient d'être engagée:
  . visite et présentation de l'entreprise?
  . affectation directe dans son service?

* Lors de l'affectation de la personne engagée à son poste de travail, son supérieur immédiat s'occupe-t-il personnellement de définir et de lui rappeler ce que l'on attend d'elle, ou ou laisse-t-il à ses collègues de travail le soin de l'informer?

* Pour le nouveau personnel, à quel que niveau que ce soit, procède-t-on:
  . à une période d'essai?
  . à l'essai selon le cas?

* Dans le cas d'une période d'essai: est-ce que la candidate ou le candidat en connaît la durée?

* Les critères d'évaluation, au terme de cette période d'essai, sont-ils correctement définis et communiqués au candidat ou préfère-t-on le laisser se débrouiller pour voir ce dont il est capable?

* En cas d'essai non concluant, en explique-t-on de manière détaillée les raisons à la candidate ou au candidat?

* Cherche-t-on également à l'aider dans sa réorientation, ou à trouver un autre emploi?

Indicateurs	X	X-1	X-2
Nombre d'engagements permanents . Cadres . Employés, ouvriers			
TOTAL			
Nombre d'engagements à durée déterminée . Cadres . Employés, ouvriers			
TOTAL			
Nombre d'engagements de travailleurs saisonniers . Cadres . Employés, ouvriers			
TOTAL			
Nombre d'engagements de salariés de moins de 25 ans . Cadres . Employés, ouvriers			
TOTAL			

QUESTIONS

2. CONDITIONS DE TRAVAIL, SANTÉ ET SÉCURITÉ

* Menez-vous une politique d'horaires variables, et laquelle?

* Réglez-vous simplement les problèmes de conditions de travail de manière ponctuelle?

Indicateurs	X	X-1	X-2
Durée hebdomadaire moyenne du temps de travail . Cadres . Employés . Ouvriers			
Nombre de salariés bénéficiant d'un système d'horaire variable . Cadres . Employés . Ouvriers			
Nombre de salariés occupés à temps partiel . + de 20 h-semaine . - de 20 h-semaine			
Nombre de jours de congé moyen annuel . Cadres . Employés . Ouvriers			

QUESTIONS

- En période de surcroit de travail, avez-vous recours:
  - . aux heures supplémentaires?
  - . aux horaires de soir ou de nuit?
  - . aux engagements temporaires?
  - . à la sous-traitance externe?

Indicateurs	X	X-1	X-2
Nombre d'heures supplémentaires			
Nombre de personnes occupant des emplois à horaire alternant (jour/soir/nuit)			
Nombre de contrats temporaires			
Durée moyenne des contrats temporaires			
Nombre d'heures ou pourcentage de travail confié à la sous-traitance			

QUESTIONS

* Quelles actions menez-vous en matière d'amélioration des conditions de travail, de santé et de sécurité:
  . réduction de la pénibilité du travail?
  . amélioration de la santé et de la sécurité
    - collective?
    - individuelle?

Indicateurs	X	X-1	X-2
Nombre de postes ou de personnes mis en cause par des actions de ce type			
Montant annuel des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail			
Montant annuel des dépenses consacrées à la santé et à la sécurité: . équipements collectifs . équipements individuels			

QUESTIONS

3. RÉMUNÉRATION

* Le niveau moyen des salaires est-il supérieur, identique, ou plus faible que celui des autres entreprises de votre secteur (avantages sociaux compris)?

* Les augmentations de salaires sont-elles automatiques en fonction:
  . de la hausse du coût de la vie?
  . de l'ancienneté?
  . des promotions internes?

* Y-a-t-il des incitatifs d'augmentation de rémunération en vigueur dans l'entreprise:
  . l'application?
  . le mode de calcul?
  . la catégorie de personnel considérée?

Indicateurs	X	X-1	X-2
Rémunération mensuelle moyenne de tout le personnel			
Taux d'évolution $\frac{\text{rémunération moyenne année X} \times 100}{\text{rémunération moyenne année X-1}}$			
Le taux d'inflation de l'année			
Rémunération mensuelle moyenne: . Cadres: . hommes . femmes . Employés: . hommes . femmes . Ouvriers qualifiés: . hommes . femmes . Ouvriers spécialisés: . hommes . femmes			

QUESTIONS

4. FORMATION

* L'entreprise a-t-elle fait du développement de ses ressources humaines un de ses objectifs prioritaires?

* La formation est-elle considérée comme un investissement ou plutôt comme une dépense?

* Procède-t-on chaque année à une évaluation des besoins de formation à partir:
  . des besoins ou objectifs définis par la direction?
  . des souhaits ou besoins exprimés par les individus?
  . d'une combinaison des deux approches visant à améliorer les compétences individuelles?

* Le plan de formation est-il une composante du plan général de l'entreprise ou est-il établi séparément?

* Procède-t-on annuellement à une évaluation des actions de formation et des résultats obtenus en fonction de l'amélioration des performances?

* Le réinvestissement des acquis fait-il partie du plan de développement des ressources humaines?

5. ÉVALUATION

* L'entreprise pratique-t-elle l'évaluation systématique annuelle (ou semestrielle) de l'ensemble de son personnel?

* Les méthodes d'évaluation ont-elles été validées et les résultats de ces évaluations sont-ils communiqués aux personnes intéressées?

* Ces dernières ont-elles la possibilité de faire connaître leur point de vue?

* Ces évaluations et la formation reçue servent-elles de base pour les promotions?

* L'entreprise utilise-t-elle, lorsque les promotions ne sont pas possibles, d'autres moyens de reconnaissance et de valorisation du personnel?

QUESTIONS

6. COMMUNICATION

- L'entreprise a-t-elle une politique de communication avec l'ensemble de son personnel?
- En particulier, les résultats obtenus, les grandes orientations et les objectifs visés sont-ils communiqués régulièrement et sous quelle forme?
- Existe-t-il un journal ou un bulletin d'information interne? Quel est son contenu, par qui est-il rédigé?
- Existe-t-il des mécanismes de communication de la base vers la direction?

ORGANISATION ET MOYENS

MOYENS HUMAINS

Indicateurs		X	X-1	X-2
Effectif	TOTAL			
Effectif régulier à temps plein . Cadres . Employés et ouvriers				
	TOTAL			
Effectif régulier à temps partiel . Cadres . Employés et ouvriers				
	TOTAL			
Effectif surnuméraire à temps plein . Cadres . Employés et ouvriers				
	TOTAL			
Effectif surnuméraire à temps partiel . Cadres . Employés et ouvriers				
	TOTAL			
Effectif saisonnier à temps plein . Cadres . Employés et ouvriers				
	TOTAL			
Effectif saisonnier à temps partiel . Cadres . Employés et ouvriers				
	TOTAL			

Indicateurs	X	X-1	X-2
Répartition par ancienneté de l'effectif total à la fin de l'année Cadres: . moins de 10 ans . de 10 ans à moins de 20 ans . de 20 ans à moins de 30 ans . de 30 ans et plus			
TOTAL			
Employés et ouvriers: . moins de 10 ans . de 10 ans à moins de 20 ans . de 20 ans à moins de 30 ans . de 30 ans et plus			
TOTAL			
Ensemble des salariés: . moins de 10 ans . de 10 ans à moins de 20 ans . de 20 ans à moins de 30 ans . de 30 ans et plus			
TOTAL			
Répartition par sexe de l'effectif total à la fin de l'année: Cadres: . hommes . femmes Employés et ouvriers: . hommes . femmes			
TOTAL			
Répartition par âge de l'effectif total à la fin de l'année: . Cadres: . moins de 25 ans . de 25 ans à moins de 35 ans . de 35 ans à moins de 50 ans . de 50 ans et plus			
TOTAL			

Indicateurs	X		X-1		X-2	
Employés et ouvriers: . moins de 25 ans . de 25 ans à moins de 35 ans . de 35 ans à moins de 50 ans . de 50 ans et plus						
TOTAL		%		%		%
Ensemble des salariés: . moins de 25 ans . de 25 ans à moins de 35 ans . de 35 ans à moins de 50 ans . de 50 ans et plus						
TOTAL		100		100		100

NIVEAU DE FORMATION

Statut / Formation	Ouvriers	%	Ouvriers qualifiés	%	Employés	%	Encadrement	%	Direction	%
Sans formation secondaire										
Secondaire										
Secondaire professionnel										
CEGEP										
Supérieure: . université niveau: . bac . maîtrise . doctorat										
TOTAL		100%		100%		100%		100%		100%

MOYENS MATÉRIELS

Liste des moyens	Fort	Moyen	Faible
Surface des locaux			
État des locaux			
Confort au travail			
Matériel et équipement			
Moyens de production			
Documentation			
Moyens de communication			
Moyens de transport			
Équipements sociaux ou médicaux			

ORGANIGRAMME

Organigramme de la fonction ressources humaines	Nombre de personnes			Moyens matériels utilisés	Principaux travaux réalisés	Unités de mesure
	Direction	Encadrement	Employés			

MÉTHODES DE GESTION ET DE CONTRÔLE

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
1. NIVEAU DES EFFECTIFS ET ACTIVITE		
* En fonction du plan de développement des ressources humaines, calcule-t-on les besoins en effectifs par service?	...	...
* Ces prévisions tiennent-elles compte des changements technologiques planifiés?	...	...
* Ces prévisions tiennent-elles compte du roulement et de l'absentéisme?	...	...
* Ces prévisions sont-elles rajustées en fonction du carnet de commandes?	...	...
* Les horaires et la durée du travail sont-ils aménagés en fonction du travail à exécuter?	...	...
* Existe-t-il des scénarios de rechange		
. en cas de surcroît de travail?	...	...
. en cas de diminution de travail?	...	...
2. GESTION ADMINISTRATIVE DU PERSONNEL		
* Existe-t-il un fichier à jour du personnel avec:		
. définition de tâche à jour?	...	...
. photo d'identité?	...	...
. fiche de personnel?	...	...
. curriculum vitae et copie des diplômes?	...	...
. exemplaire du contrat de travail ou de la lettre d'engagement?	...	...
. récapitulatif des différents emplois antérieurs?	...	...
. fiche suiveuse de tâches ou postes confiés dans l'entreprise depuis l'engagement?	...	...
. récapitulatif des salaires versés depuis l'engagement?	...	...
. copie des lettres de félicitations, blâmes ou de sanctions?	...	...
. fiches annuelles d'évaluation par le supérieur immédiat?	...	...
. lettres ou notes formulées par l'employé (formation, promotion, mutation, démission)?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* Le recrutement est-il fait en comparant systématiquement la définition du poste avec le profil du de la candidate ou du candidat?	...	...
* Un exemplaire du règlement interne de l'entreprise est-il remis à chaque nouvelle personne engagée?	...	...
* Le règlement interne est-il diffusé et mis à jour régulièrement en fonction des aménagements apportés?	...	...
3. PAYE DU PERSONNEL		
* Les données nécessaires au calcul de la paye lorsque cette dernière comporte des éléments variables (heures supplémentaires, primes, commission) sont-elles vérifiées par le, la responsable hiérarchique de l'employée ou de l'employé avant d'être transmises au service du personnel?	...	...
* Le service de la paye procède-t-il à une vérification des éléments qui lui sont transmis?	...	...
* Pour les vendeuses et les vendeurs, vérifie-t-on si le montant des commissions tient compte des remises et des ristournes commerciales?	...	...
* La liste des salaires individuels est-elle vérifiée par une ou un responsable hiérarchique avant de donner l'ordre de payer ou de virer les salaires?	...	...
* Avant de payer ou de virer les salaires, procède-t-on à une révision des acomptes ou avances pour effectuer les retenues convenues?	...	...
* Si l'on utilise un système informatique pour l'établissement de la paye, celui-ci est-il protégé?	...	...
* L'entreprise a-t-elle un compte bancaire affecté exclusivement à la paye?	...	...
* Les déclarations et les paiements des retenues à la source sont-ils effectués et réglés dans les délais légaux?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* Les registres légaux sont-ils tenus régulièrement à jour?	...	...
* Les calculs de vacances sont-ils vérifiés régulièrement?	...	...
4. GESTION DE LA FORMATION		
* Le plan et les programmes d'action de formation sont-ils présentés et discutés en comité d'entreprise ou avec les représentantes ou les représentants syndicaux?	...	...
* En fin d'année, fait-on le bilan des actions réalisées dans le domaine de la formation?	...	...
5. ORGANISATIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL		
* Les élections des différentes instances représentatives du personnel (délégués du personnel, comité d'entreprise) sont-elles organisées régulièrement?	...	...
* Le fonctionnement des comités d'entreprise est-il organisé correctement?	...	...
* Les délibérations et les décisions font-elles l'objet d'un compte rendu et celui-ci est-il communiqué au personnel?	...	...

ENVIRONNEMENT

QUESTIONS

1. MARCHÉ DE L'EMPLOI

* L'entreprise peut-elle se procurer facilement les ressources humaines nécessaires à ses activités:
  . en quantité suffisante?
  . avec la qualification voulue?

* Le niveau des salaires locaux est-il identique à celui des entreprises concurrentes?

2. ACTION DES SYNDICATS

* L'ensemble des grandes organisations syndicales est-il présent sur le plan local?

* L'une d'elles est-elle prédominante? Laquelle?

* L'attitude des syndicats envers l'entreprise est-elle plutôt:
  . favorable?
  . neutre?
  . hostile?

* Le syndicat adopte-t-il une attitude responsable vis-à-vis du développement de l'entreprise, ou se base-t-il uniquement sur le maintien des emplois et des avantages acquis?

3. CADRE DE RÉGLEMENTATION

* L'entreprise est-elle soumise à des conditions particulières en ce qui concerne le droit du travail? Si oui, comment?

* L'entreprise peut-elle bénéficier de dispositions particulières ou d'avantages en ce qui concerne la formation du personnel,
  le recrutement de personnel?

* Le milieu local a-t-il une tradition industrielle?

SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Indicateurs	Fort	Moyen	Faible
Niveau des effectifs par rapport à l'activité			
Niveau des salaires			
Niveau de satisfaction des employés au regard: . de leurs conditions de travail . des communications			
Qualifications et compétences du personnel			
Climat social			
Politique et méthodes de gestion des ressources humaines			
Place de la personne dans le système de valeurs et la culture de l'entreprise			

ANALYSE DE LA FONCTION PRODUCTION

BANQUE DE QUESTIONS

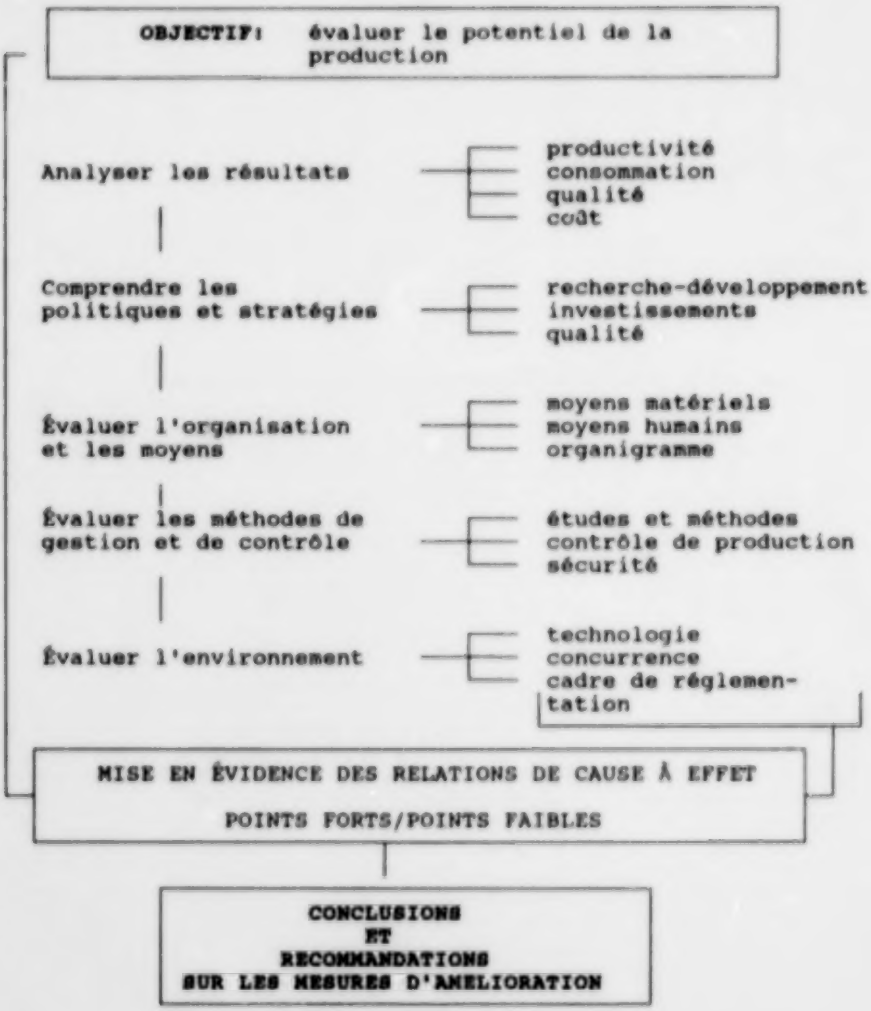
B2

NOTE À L'INTENTION DES UTILISATEURS

Cette banque de questions n'est pas exhaustive; elle doit être utilisée judicieusement en fonction des besoins relevés dans l'entreprise par la consultante ou le consultant.

Elle constitue un outil de base pour l'élaboration de vos questionnaires et pour la mise au point de votre collecte d'information.

SCHÉMA DE LA DÉMARCHE



RÉSULTATS

1. LES INDICATEURS DE PRODUCTION

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Volume global de production exprimé en unités (articles produits)	Choix d'un type d'unité de mesure étalon			
Volume global des heures produites	Temps production X nombre d'articles produits			

2. LES INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ ET DE RENDEMENT

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Taux de valeur ajoutée	$\frac{\text{Valeur ajoutée X 100}}{\text{Production}}$			
Valeur ajoutée par salarié	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif total}}$			
Valeur ajoutée par salarié de production	$\frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Nombre de salariés de la production}}$			
Productivité du personnel de production	$\frac{\text{Total des heures produites}}{\text{Total des heures payées de la production}}$			

2. LES INDICATEURS DE PRODUCTIVITÉ ET DE RENDEMENT (suite)

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Productivité du matériel	Total des heures machines / Vie utile			
Taux pannes machines	Total des heures d'arrêt des machines pour pannes X 100 / Total des heures d'utilisation des machines			
Arrêts de travail pour d'autres causes: . outillage non conforme . rupture d'approvisionnement	Nombre d'heures d'arrêt machines ou personnel			

3. LES INDICATEURS DE CONSOMMATION

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Taux de consommation matières premières	Achats consommés M.P. X 100 / Production de l'exercice			
Taux de consommation de fournitures	Fournitures consommées X 100 / Production de l'exercice			
Taux de consommation d'énergie	Énergie X 100 / Production			
Taux déchets/pertes	Total déchets/pertes X 100 / Matières consommées			

4. LES INDICATEURS DE QUALITÉ

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Retours clients	Total retours clients en valeur ou en volume / Volume des ventes			
Contrôle qualité	Nombre ou total de valeur articles écartés / Production totale			

5. LES INDICATEURS DE GESTION DE PRODUCTION

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Stocks d'en-cours et produits semi-finis	Valeur comptable des en-cours et semi-finis			
Taux des stocks d'en-cours et semi-finis	Valeur des stocks en-cours et semi-finis X 100 / Production			

6. LES INDICATEURS DE COÛTS D'ACTIVITÉ

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Coût direct de l'heure main-d'oeuvre	Total salaires directs payés et avantages sociaux / Total des heures produites			

7. LES INDICATEURS DE FRAIS DE PRODUCTION

Indicateurs	X	%	X-1	%	X-2	%
Selon plan comptable						
Salaires et avantages sociaux: . Encadrement Services auxiliaires . Frais déplacements . Charges externes Autres charges de production						
TOTAL		100		100		100

POLITIQUES

QUESTIONS

1. RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT

* Votre entreprise est-elle dans un ou plusieurs secteurs d'activité se caractérisant par:
  . des politiques de recherche-développement importantes?
  . des politiques de recherche-développement moyennes?
  . des politiques de recherche-développement faibles?

* Pouvez-vous quantifier vos interventions au cours des trois dernières années?
  . nombre de nouveaux produits mis au point?
  . sommes dépensées en frais de recherche-développement?

* Quels sont vos projets à court et à moyen terme:
  . objectifs de nouveaux produits?
  . budgets de recherche-développement?

* Ces projets vous paraissent-ils suffisants par rapport:
  . à vos objectifs commerciaux?
  . à ce qui est réalisé par vos concurrents?

* Le travail de recherche-développement porte-t-il sur:
  . l'amélioration de produits existants?
  . la création de nouveaux produits?
  . l'amélioration des procédés de fabrication?
  . la mise au point de nouvelles techniques?
  . tous ces aspects ensemble?

* Comment est organisé votre travail de recherche-développement:
  . un service interne spécialisé de recherche-développement?
  . une direction technique?
  . des consultants ou des laboratoires externes?

* Selon la nature des tâches et des projets dans ce domaine, combinez-vous différentes formes d'intervention?

QUESTIONS

2. INVESTISSEMENTS

* Pouvez-vous définir les grandes lignes de votre politique d'investissements au cours des trois dernières années:
  . remplacement du matériel usé?
  . remplacement et renforcement du potentiel de production?
  . augmentation du potentiel et de la capacité?
  . accroissement de la productivité?
  . autres mesures?

* Le renouvellement de votre matériel de production au cours de la période écoulée a-t-il été suffisant pour atteindre vos objectifs de production?

* Concernant vos investissements passés, pouvez-vous préciser, selon le cas, vos critères de choix:
  . critères financiers (limiter les coûts d'investissement)?
  . critères techniques (rendement du matériel)?

* Pouvez-vous préciser et quantifier vos différentes catégories d'objectifs en ce qui a trait:
  . au volume de production?
  . à la réduction des coûts?
  . à l'amélioration de la qualité?
  . à la réduction des délais ou des goulets d'étranglement?

3. QUALITÉ

* Quelle est votre conception de la qualité:
  . une contrainte supplémentaire (un coût)?
  . une obligation normale?
  . une véritable chance pour l'entreprise?

* En fonction de ce qui précède, comment concevez-vous votre action dans ce domaine:
  . en déléguant cette responsabilité à un service spécialisé de contrôle de la qualité?
  . en insufflant l'esprit de qualité à tous les niveaux et à tous les stades de la fabrication depuis la conception du produit jusqu'à sa livraison?
  . en engageant une firme de consultants externes?

QUESTIONS

- Existe-t-il des cercles de qualité dans votre entreprise:
  . si oui, combien?
  . depuis quand?

- Quelles ont été leurs principales activités et propositions?

- Quelle forme d'appui leur avez-vous apporté?

- A quel type de problème se sont-ils heurtés?

- Que pensez-vous du concept de QUALITÉ TOTALE? Est-il applicable dans votre entreprise?

- Connaissez-vous le coût de la non-qualité dans votre entreprise?

- Avez-vous un plan et des objectifs à court et à moyen terme, pour améliorer la qualité?
  . Si oui, quelles sont les principales actions envisagées?
  . quel budget y consacrerez-vous?

- Indépendamment des actions en ce qui concerne la qualité des produits, qu'avez-vous réalisé pour améliorer la qualité de fonctionnement des services et des ateliers?

- Pensez-vous qu'il y ait une relation directe entre la qualité des produits et la compétence du personnel?

- Si oui, quelles actions particulières avez-vous réalisées sur ce plan?

ORGANISATION ET MOYENS

MOYENS MATÉRIELS

Liste des moyens	Fort	Moyen	Faible
Terrains, bâtiments, installations fixes			
. Surface et qualité de l'emplacement du terrain			
. Surface des bâtiments			
. Agencement, conception des bâtiments			
. Coûts d'entretien et utilisation des bâtiments			
. Adaptation des installations à la production			
. Santé et sécurité des bâtiments			
. Conditions de travail dans les installations			
Moyens matériels de production			
. Importance numérique du matériel			
. Adaptation aux activités et aux fabrications			
. Potentiel de production			
. État du matériel			
. Avance ou retard technologique du matériel			
. Fiabilité du matériel			
. Polyvalence, flexibilité du matériel			
. Implantation du matériel			
. Facilité d'entretien et réparation du matériel			
. Installation de matériel de lutte contre la pollution			
. Installation de matériel de sécurité			

MOYENS MATÉRIELS (suite)

Liste des moyens	Fort	Moyen	Faible
Moyens de manutention et de transport . Importance des moyens de de transport et de manutention pour les activités de production **Moyens de recherche et de contrôle** . Performance du matériel de recherche . Adaptation du matériel de contrôle aux normes internationales			

MOYENS HUMAINS

Liste des moyens	Fort	Moyen	Faible
Personnel de production et manutention . Qualification professionnelle . Productivité du personnel . Polyvalence du personnel . Importance numérique par rapport à la production			
Encadrement en recherche-développement . Compétences professionnelles . Importance numérique			
Service santé et sécurité . Compétences professionnelles . Importance numérique			
Encadrement de production . Compétences professionnelles . Importance numérique . Nombre de niveaux hiérarchiques . Esprit de coopération . Leadership			

ORGANIGRAMME

Organigramme de la fonction production	Nombre de personnes			Moyens matériels utilisés	Principaux travaux réalisés	Unités de mesure
	Direction	Encadrement	Employés			

MÉTHODES DE GESTION ET DE CONTRÔLE

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
1. ÉTUDES ET MÉTHODES		
* Existe-t-il des dossiers techniques détaillés par produit (cahier des charges) comprenant:		
. gammes opératoires?	...	...
. temps standard?	...	...
. nomenclatures des matières et des pièces?	...	...
. définition des outillages?	...	...
. définition des réglages machines?	...	...
* Recherche-t-on des normes de procédé de fabrication?	...	...
* Recherche-t-on des standards pour les matières et pour les pièces détachées?	...	...
* Analyse-t-on les incidents de fabrication avec les responsables de la production?	...	...
2. CONTRÔLE DE LA PRODUCTION		
* Existe-t-il un système de contrôle des volumes de production:		
. global?	...	...
. atelier par atelier?	...	...
. hebdomadaire?	...	...
. journalier?	...	...
. autre (préciser)?	...	...
* Existe-t-il un système de contrôle des activités du personnel:		
. global?	...	...
. individuel?	...	...
* Existe-t-il un système de contrôle du rendement et d'utilisation:		
. des matières?	...	...
. des fournitures?	...	...
. de l'énergie?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
• Existe-t-il un système de contrôle de l'utilisation et du temps de travail des machines?	...	...
• Tient-on compte de l'aspect qualité dès la conception des produits?	...	...
• Y a-t-il des normes rigoureuses de qualité pour les matières premières, les fournitures et les fournisseurs?	...	...
• Contrôle-t-on la réception des matières premières à partir des normes?	...	...
• En cas de défaut constaté, convoque-t-on le fournisseur, recherche-t-on les causes et les défauts?	...	...
• Contrôle-t-on systématiquement les stocks d'en-cours?	...	...
• Contrôle-t-on le réglage des machines et des outils (cotes de tolérance)?	...	...
• Y a-t-il des statistiques détaillées par produit des principales catégories de défauts?	...	...
• Existe-t-il un tableau de bord de qualité et est-il affiché?	...	...
• Y a-t-il des dossiers techniques pour tous les matériels?	...	...
• Les interventions (nature et date) sont-elles notées sur les fiches machines?	...	...
• Y a-t-il des statistiques de panne:		
. par machine?	...	...
. par catégorie de causes?	...	...
• Y a-t-il une programmation des entretiens préventifs par machine?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* Y a-t-il un inventaire à jour des pièces de rechange par machine?	...	...
* Y a-t-il un plan de mise hors service de la machinerie désuète?	...	...
* Y a-t-il un contrôle à la réception du nouveau matériel?	...	...
* Y a-t-il un contrôle des coûts de réparation?	...	...
* Y a-t-il un contrôle des temps de travail, d'entretien et de réparation?	...	...
* Y a-t-il un scénario de remplacement en cas de panne importante de matériel essentiel?	...	...
* Le personnel est-il formé à effectuer le dépannage?	...	...
* La production des commandes est-elle autonome ou sous influence directe du département des ventes?	...	...
* Dans le premier cas, cherche-t-on à réaliser des séries économiques?	...	...
* Dans le cas du travail sur chaîne, tient-on compte des goulets d'étranglement?	...	...
* Dans le cas de goulets d'étranglement, aménage-t-on les horaires de fabrication? ou a-t-on recours à la sous-traitance?	...	...
* Les stocks en cours ont-ils été définis en nombre de pièces, ou en nombre de jours?	...	...
* En cas de modification de la planification (commande urgente ou retard des approvisionnements), procède-t-on à un ajustement de la production?	...	...
* Les retards de fabrication sont-ils analysés par type de causes:		
. absentéisme du personnel?	...	...
. pannes des machines?	...	...
. retard des fournisseurs?	...	...
. modification des commandes?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
3. SECURITE		
• Existe-t-il des consignes de santé et de sécurité propres à l'entreprise?	...	...
• Affiche-t-on ces consignes?	...	...
• Y a-t-il affichage de panneaux de signalisation?	...	...
• Y a-t-il un plan d'évacuation en cas de sinistre?	...	...
• Y a-t-il un plan de localisation du matériel de sécurité?	...	...
• Y a-t-il un contrôle de l'utilisation de sécurité?	...	...
• Y a-t-il un contrôle des différents niveaux de nuisance?	...	...
• Y a-t-il un contrôle de l'utilisation des équipements individuels de sécurité et de protection contre les accidents du travail (vêtements, casques, gants, lunettes, chaussures, masques, etc.)?	...	...

ENVIRONNEMENT

QUESTIONS

1. TECHNOLOGIE

Exigences techniques et évolution des besoins des consommateurs

* Constatez-vous une évolution particulière sur ce plan depuis les dernières années (qualité supérieure, fiabilité, service après-vente)?

* Ces nouvelles exigences remettent-elles en cause vos procédés et méthodes de fabrication (à court terme ou à moyen terme)?

Produits et fournisseurs

* Vos investissements sont en partie conditionnés par les produits que vous trouvez sur le marché. Constatez-vous une évolution sur ce plan:
  . meilleures performances techniques?
  . hausse/baisse des prix des produits?

* Vos fournisseurs répondent-ils correctement à vos préoccupations techniques et commerciales?

Nouveaux procédés de fabrication

* À votre avis, de nouveaux procédés de fabrication ont-ils été mis au point récemment? Si oui, lesquels?

* Ces nouveaux procédés sont-ils protégés (brevets)?

* Quels avantages particuliers apportent-ils?

* Pouvez-vous y avoir accès et à quel prix?

QUESTIONS

2. CONCURRENCE

Laboratoires, centres de recherche et d'innovation

* Existe-t-il des centres spécialisés dans votre secteur d'activité?

* Si oui, quels sont-ils et quel peut-être leur apport pour votre entreprise?

* Avez-vous déjà traité avec eux et sous quelle forme (contrat de recherche)?

* Quels sont les résultats mesurables de cette collaboration?

Stratégies industrielles et technologiques des concurrents

* Connaissez-vous les principales orientations de vos concurrents?

* Mènent-ils des stratégies fondées sur:

  . l'amélioration de la productivité?
  . l'augmentation de leur potentiel?
  . l'avance technologique?

Technologies de remplacement

* Y a-t-il des technologies de substitution à vos procédés de fabrication?

* Si oui, quels sont leurs avantages et leurs inconvénients:

  . meilleure qualité des produits fabriqués?
  . moindre coût?
  . coût élevé?
  . qualification professionnelle plus complexe?

QUESTIONS

3. CADRE DE RÉGLEMENTATION

Réglementation

* Votre secteur d'activité fait-il l'objet d'une réglementation particulière?

* Si oui, quelles sont ses contraintes particulières:

  . conditions d'exploitation (pollution)?
  . emploi de certaines matières réglementées?

* Le libre-échange vous obligera-t-il à des modifications importantes dans vos procédés de fabrication et dans vos installations?

* Si oui, lesquelles?

Aide de l'État à la recherche et à l'innovation

* En quoi consiste l'aide de l'État dans votre secteur d'activité?

* Quels sont les organismes particuliers qui s'en occupent?

* En avez-vous déjà bénéficié ou avez-vous l'intention de présenter prochainement un dossier?

* Votre secteur d'activité est-il considéré à l'échelon national comme un secteur stratégique bénéficiant d'une attention particulière des gouvernements?

Politique des gouvernements en matière d'incitation à l'investissement

* De quelles dispositions favorisant l'investissement pouvez-vous bénéficier sur le plan financier:
  . subventions d'équipement?
  . bonifications de taux d'intérêt?
  . crédit d'impôt?
  . subventions à la formation?
  . autres?

SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Indicateurs	Fort	Moyen	Faible
Technologie/Savoir-faire			
. Avance technologique			
. Maîtrise du métier			
. Protection du savoir-faire			
. Recherche-développement			
Moyens matériels			
. Bâtiments et implantation			
. État du matériel			
. Adaptation matériel-produits			
. Flexibilité-polyvalence du matériel			
. Coût d'utilisation du matériel			
Méthodes de gestion de production			
Études et méthodes			
. Gammes d'opérations			
. Standardisation			
. Planification			
. Qualité liaison vente-fabrication			
. Séries économiques			
. Optimisation de l'utilisation des moyens humains et matériels			
. Suivi des programmes, respect des délais			
. Suivi des stocks			
Contrôle de production			
. Contrôle des activités individuelles			
. Contrôle de la consommation			
. Gestion et contrôle de la qualité			
Gestion des équipements et maintenance			
. Méthodes de maintenance			

SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES (suite)

Indicateurs	Fort	Moyen	Faible
Santé et sécurité . Conditions de travail . Moyens matériels et installations . Équipements individuels			
Gestion budgétaire . Fiabilité des méthodes de gestion budgétaire . Efficacité du contrôle budgétaire			
Système d'information . Pertinence des indicateurs retenus . Cohérence avec le système d'information			

ANALYSE DE LA FONCTION MARKETING

BANQUE DE QUESTIONS

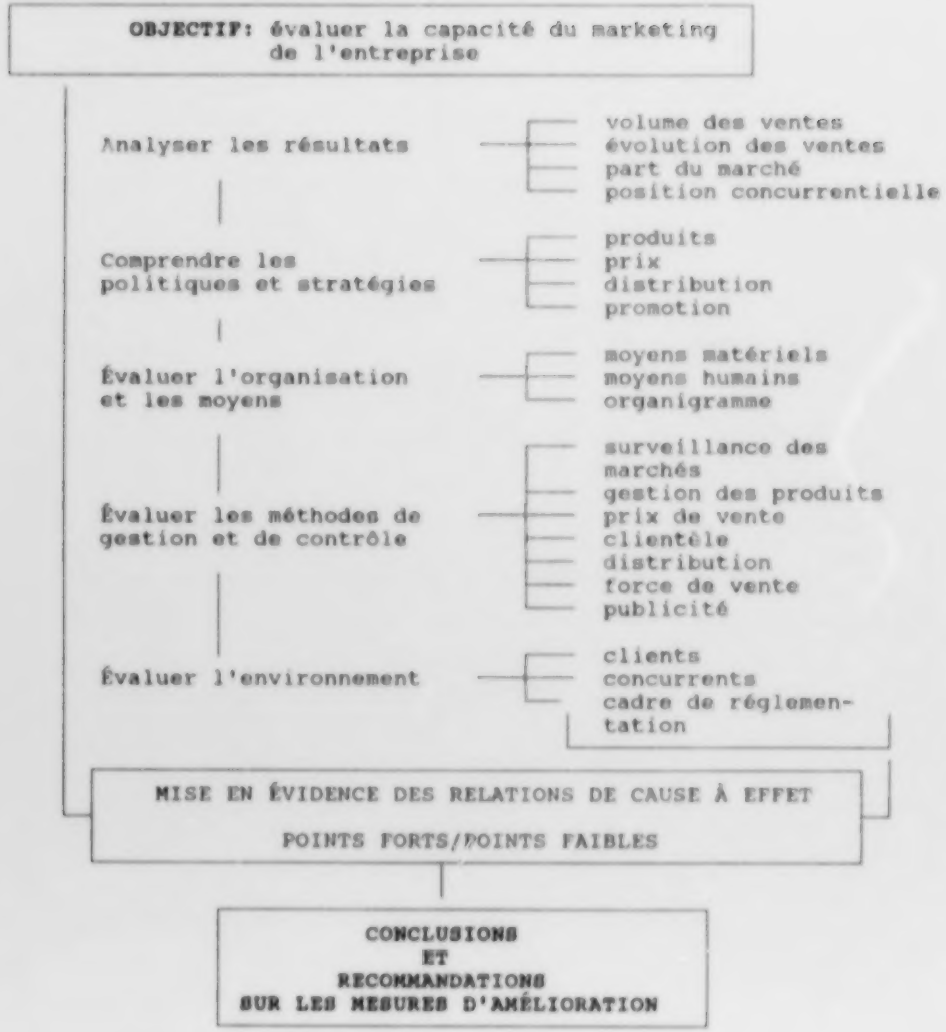
B3

NOTE À L'INTENTION DES UTILISATEURS

Cette banque de questions n'est pas exhaustive; elle doit être utilisée judicieusement en fonction des besoins relevés dans l'entreprise par la consultante ou le consultant.

Elle constitue un outil de base pour l'élaboration de vos questionnaires et la mise au point de votre collecte d'information.

SCHÉMA DE LA DÉMARCHE



RÉSULTATS

Objectifs visés	Résultats planifiés	Résultats obtenus	Appréciation des résultats obtenus		
			Fort	Moyen	Faible
Volume des ventes					
Volume des ventes par produit: Produit A Produit B Produit C					
Volume des ventes par marché: . Québec . Export					
Volume des ventes par circuit: . détail . grossiste . hyper					
Taux de progression par rapport à X-1					
Part du marché . globalement . par segment: Segment 1 Segment 2 Segment 3					
Position sur le marché (classement)					
Position relative par rapport au principal concurrent					

RÉSULTATS (suite)

Objectifs visés	Résultats planifiés	Résultats obtenus	Appréciation des résultats obtenus		
			Fort	Moyen	Faible
Répartition des ventes par rapport au: . produit . marché . client					

POLITIQUES

QUESTIONS

1. PRODUITS

- En matière de produits, votre approche est-elle plutôt du type:
  . **(suiveur)** imitons les produits de la concurrence?
  . **(vendeur)** poussons nos produits vers les clients?
  . **(novateur)** créons le besoin avec de nouveaux produits?

- En ce qui concerne les produits existants, les conservez-vous tels quels, ou les modifiez-vous?

- Si vous les modifiez, est-ce en fonction:
  . des demandes faites par vos vendeurs?
  . des observations faites par la clientèle?
  . du stade de vie des produits?
  . de l'action de la concurrence?

- Utilisez-vous les techniques d'analyse de la valeur pour améliorer vos produits?

- Lorsqu'un produit arrive en phase de déclin, cherchez-vous plutôt:
  . à prolonger sa durée de vie (actions marketing)?
  . à le laisser décliner?
  . à le supprimer?
  . à le remplacer?

- En matière de création de nouveaux produits, pouvez-vous décrire le processus, les étapes et les personnes en cause (collaborateurs internes ou externes) et leurs responsabilités quant à:
  . la recherche d'idées?
  . la définition du cahier des charges?
  . la réalisation des échantillons ou des prototypes?
  . le test de produit?
  . l'étude d'industrialisation?
  . le calcul des coûts de revient?
  . la décision finale de lancement?

QUESTIONS

* Quel a été le taux de réussite du lancement de vos nouveaux produits au cours des dernières années?

* Est-il normal, satisfaisant ou faible pour votre secteur d'activité?

* Combien de projets de lancement de nouveaux produits avez-vous en préparation?

* Quel est le délai de création d'un nouveau produit?

* Comment structurez-vous votre gamme de produits?

* L'éventail des différentes gammes de produits correspond-il aux différents marchés et circuits de distribution?

* La profondeur de chaque gamme (le nombre de produits ou de variantes) correspond-elle à chaque catégorie de clientèle ou de besoins?

* Comment vous différenciez-vous de vos concurrents en ce qui concerne:
  . la gamme de produits?
  . les produits eux-mêmes?

2. PRIX

* Qui a la responsabilité de la fixation des prix?

* Comment sont fixés vos prix de vente:
  . des produits existants?
  . des nouveaux produits?

* Considérez-vous que vos prix de vente sont compétitifs au regard du:
  . niveau de qualité/performance des produits?
  . rapport qualité/prix des concurrents?

QUESTIONS

* Utilisez-vous la variable «prix» comme argument de vente?

* Pouvez-vous chiffrer l'effet d'une hausse ou d'une baisse de prix sur le volume de vos ventes?

* Connaissez-vous le taux d'augmentation nécessaire de vos ventes pour compenser une réduction de prix de X %?

* Appliquez-vous intégralement ou partiellement sur vos prix de vente:
  . vos hausses de coûts?
  . vos baisses de coûts?

* Considérez-vous que la variable «prix» est un facteur:
  . déterminant à lui seul?
  . important et lié au produit?
  . secondaire?

* Pensez-vous disposer d'une réelle autonomie en matière de fixation des prix?

3. DISTRIBUTION

* Pouvez-vous préciser les grandes lignes de votre politique de distribution?

* Quelles en sont les raisons essentielles:
  . type de clients?
  . type de produits?
  . habitudes ou obligations?
  . capacités et possibilités de l'entreprise?

* Ce choix de distribution est-il définitif ou envisagez-vous de le modifier?
  . si oui, comment?

* Estimez-vous être en situation de:
  . dépendance de votre distribution?
  . maîtrise de votre distribution?

* Quel type de vendeurs l'entreprise utilise-t-elle et pourquoi:
  . agents dépositaires?
  . représentants exclusifs?
  . vendeurs salariés ou à commission?

QUESTIONS

* Comment est organisée la force de vente:
  . par secteur géographique?
  . par gamme de produits?
  . par circuit de distribution?
  . par catégorie de clientèles?
  . par structure combinée (produit-secteur)?

* Comment est recrutée la force de vente?

* Quel profil a-t-elle:
  . s'agit-il de vendeuses et de vendeurs que l'on forme à la technique et aux produits?
  . s'agit-il au contraire de techniciennes et de techniciens que l'on forme aux techniques de vente?
  . s'agit-il de vrais technico-vendeurs ayant une réelle double formation d'origine?

* Comment est formée initialement, puis perfectionnée, la force de vente:
  . en stage en usine?
  . sur le tas avec un vendeur chevronné?
  . par la direction?
  . en stages de formation spécialisés?

* Sur quoi porte la formation des vendeuses et des vendeurs:
  . sur la technique de vente?
  . sur la technique des produits?
  . sur le comportement, l'organisation?

* Comment est animée et encadrée la force de vente:
  . par la fixation d'objectifs?
  . par des réunions?
  . par des visites de la direction dans les secteurs?
  . par des concours entre les vendeuses et les vendeurs?

* Comment est rémunérée la force de vente:
  . salaire fixe?
  . commission sur ventes?
  . fixe + commissions sur ventes?
  . fixe + commission sur ventes + primes sur objectifs?

* Pouvez-vous préciser le salaire moyen:
  . d'une vendeuse ou d'un vendeur débutant?
  . d'une bonne vendeuse ou d'un bon vendeur?
  . de la meilleure vendeuse ou du meilleur vendeur?

QUESTIONS

* Quelle est votre politique de remboursement des frais de déplacement de vos vendeuses et de vos vendeurs:
  . remboursement des frais réels?
  . frais réels plafonnés (hôtel, restaurant, voiture)?
  . forfait mensuel fixe?

* Comment est contrôlée la force de vente:
  . uniquement sur les résultats (commandes)?
  . sur les activités et sur les résultats (rapports + commandes)?

* Comment est considérée la force de vente:
  . des collaboratrices et des collaborateurs comme les autres?
  . une catégorie à part qui doit être étroitement encadrée et contrôlée?
  . le fer de lance de l'entreprise (vision commando)?
  . les représentantes et les représentants de l'entreprise auprès des clients?

* Quel est le degré d'écoute des de la direction à l'égard des vendeuses et des vendeurs:
  . **nul** (car ils ne sont jamais contents et toujours en train de se plaindre des prix, des délais, de la qualité)?
  . **mitigé** (car ils en rajoutent toujours sur les difficultés que leur pose l'usine et sur leurs propres qualités de vendeuses et de vendeurs)?
  . **intéressé** (car, au-delà de certaines exagérations verbales, ils connaissent le marché, les clients, fournissent des informations intéressantes)?
  . **important** (car, outre les informations essentielles qu'ils peuvent fournir, ils constituent aussi une source d'idées et de crédibilité)?

4. PROMOTION

* Pouvez-vous définir votre politique de promotion et de communication?

* Vos objectifs de communication ont-ils été définis distinctement pour:
  . la publicité générale (notoriété de la marque)?
  . la publicité des produits?

QUESTIONS

- Les efforts publicitaires pour chaque produit ou catégorie de produits tiennent-ils compte:
  - de vos objectifs prioritaires de vente?
  - de l'action de la concurrence?
  - de vos ventes passées?
  - du stade de vie du produit?
  - des souhaits de vos vendeurs/distributeurs?

- Qui conçoit et réalise vos campagnes publicitaires:
  - un service interne?
  - une agence externe de publicité?
  - plusieurs agences, selon le cas?

- Pouvez-vous chiffrer votre budget de promotion-communication-publicité des trois dernières années?

- Quel pourcentage du chiffre d'affaires représente votre budget promotion-communication-publicité pour cette année?

- Ce taux est-il:
  - comparable à celui de vos concurrents?
  - plus fort?
  - plus faible?

ORGANISATION ET MOYENS

MOYENS MATÉRIELS

Liste des moyens	Évaluation		
	Fort	Moyen	Faible
Locaux et agencements			
. Surface des bureaux			
. Implantation et fonctionnalité			
. Confort au travail			
Matériel bureautique			
. Bureaux			
. Classeurs, armoires			
. Photocopieurs			
. Matériel d'édition			
. Téléphone			
. Télécopieur			
Matériel informatique			
. Ordinateurs			
. Micro-ordinateurs			
. Systèmes et logiciels:			
fichiers clients			
gestion des stocks			
statistiques commerciales			
enregistrement/confirmation commandes			
planification des livraisons			
Moyens de stockage et de manutention			
. Entrepôts et magasin			
. *Installations de stockage*			
. Équipement de manutention			
Moyens de transport et de livraison			
. Véhicules de transport			
. Véhicules de livraison			

MOYENS HUMAINS

Liste des moyens	Évaluation		
	Fort	Moyen	Faible
Direction et personnel d'encadrement . Niveau de formation et d'expérience . Compétences professionnelles . Importance numérique			
Force de vente . Âge et dynamisme . Répartition géographique . Compétences professionnelles . Importance numérique			
Magasins et livraison . Qualification du personnel . Importance numérique			
Promotion . Compétences professionnelles			

ORGANIGRAMME

Organigramme de la fonction marketing	Nombre de personnes				Moyens matériels utilisés	Principaux travaux réalisés	Unité de mesure
	Direction	Encadrement	Vendeurs	Employés			

MÉTHODES DE GESTION ET DE CONTRÔLE

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
1. GESTION, SURVEILLANCE DES MARCHÉS		
* L'entreprise dispose-t-elle de renseignements sur l'évolution de ses principaux marchés:	...	...
. évolution quantitative de la demande?	...	...
. évolution qualitative des besoins des consommateurs?	...	...
. évolution de l'offre des concurrents?	...	...
* Ces renseignements sont-ils analysés régulièrement par la direction?	...	...
* En plus des renseignements fournis sur les marchés par les organismes spécialisés, analyse-t-on les renseignements fournis par les vendeurs?	...	...
2. GESTION DES PRODUITS		
* Dispose-t-on de statistiques sur l'évolution des ventes des différents produits:	...	...
. en volume de vente?	...	...
. en chiffre d'affaires?	...	...
* Ces statistiques sont-elles:		
. globales par produit?	...	...
. détaillées par produits/marchés?	...	...
* Existe-t-il des programmes:		
. pour l'amélioration des produits existants?	...	...
. pour la création de produits de remplacement ?	...	...
. pour la création de nouveaux produits?	...	...
. pour l'élimination et le retrait du catalogue des produits qui ont cessé d'être performants?		
* L'exécution des programmes concernant les produits (existants et nouveaux) est-elle suivie et contrôlée régulièrement?	...	...
. technique du calendrier?	...	...
. méthode du chemin critique (CPM)?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
• Les données sur les réclamations, les retours des clients, la mise en oeuvre de garanties et le service après-vente sont-elles utilisées pour l'amélioration de la qualité des produits?	...	...
• Les suggestions des clients et des vendeurs sont-elles utilisées lors de l'amélioration ou de la création des produits?	...	...
• Tient-on à jour un fichier des principaux produits concurrents?	...	...
3. GESTION DES PRIX DE VENTE		
• Procède-t-on régulièrement à une analyse comparative de la valeur des produits de l'entreprise et de ceux de la concurrence?	...	...
• À partir de cette analyse, élabore-t-on des argumentaires pour les vendeurs?	...	...
• Ces argumentaires sont-ils plutôt orientés vers:		
. la critique des produits concurrents?	...	...
. le développement des arguments favorables des produits de l'entreprise?	...	...
• Procède-t-on régulièrement à la réédition des tarifs de vente et à leur diffusion:		
. à tous les clients?	...	...
. aux gros clients seulement?	...	...
. aux vendeuses et aux vendeurs?	...	...
• Compare-t-on annuellement l'évolution des prix de vente des produits avec ceux des concurrents?	...	...
4. GESTION DE LA CLIENTÈLE		
• L'entreprise a-t-elle un fichier clients faisant ressortir les quantités commandées et le chiffre d'affaires:		
. par produit?	...	...
. par période?	...	...
• Ces informations sont-elles transmises aux vendeurs?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
• L'entreprise procède-t-elle à une analyse régulière de l'évolution des ventes chez ses plus gros clients?	...	...
• Connaît-elle les raisons de cette évolution:		
. qualité, innovation des produits?	...	...
. rapport qualité-prix des produits?	...	...
. force de vente?	...	...
. service après-vente?	...	...
• Les commandes des clients sont-elles enregistrées à chaque jour?	...	...
• Lorsqu'une commande est adressée directement par le client, le vendeur en est-il informé?	...	...
• Connaît-on en permanence l'état du carnet de commandes:	...	...
. volume de chiffre d'affaires à livrer?	...	...
. plan de charge de travail de l'usine (mois-hommes de travail)?	...	...
. délais de livraison?	...	...
• Les clients sont-ils prévenus d'éventuels retards de livraison?	...	...
• Les réclamations, les relances sont-elles traitées rapidement et les réponses faites aux clients à ce propos sont-elles enregistrées au dossier?	...	...
5. GESTION DE LA DISTRIBUTION		
• Existe-t-il une gestion des stocks de produits finis placée sous la responsabilité du service de marketing?	...	...
• Cette gestion des stocks est-elle manuelle ou informatisée?	...	...
. Dans ce dernier cas, est-elle en temps réel?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* Le stock fait-il l'objet de contrôle et d'inventaire à chaque fin de mois?	...	...
* La composition et la répartition des stocks font-elles l'objet d'une analyse comparative avec l'évolution des ventes:		
. par produit?	...	...
. par zone géographique?	...	...
. par catégorie de clients?	...	...
* Les services de gestion des stocks informent-ils les vendeurs des stocks dormants ou de ceux qui nécessitent des actions pour accélérer leur écoulement?	...	...
* Si l'entreprise a son propre système de livraison, procède-t-on à des comparaisons régulières (coûts-avantages) avec ceux des transporteurs extérieurs?	...	...
6. GESTION DE LA FORCE DE VENTE		
* Fixe-t-on régulièrement, année par année, saison par saison ou mois par mois, selon le cas, des objectifs de vente aux vendeurs?	...	...
* Ces objectifs sont-ils:		
. globaux?	...	...
. détaillés?	...	...
* Dans le cas d'objectifs détaillés, ceux-ci le sont-ils en chiffre d'affaires ou en volume:		
. par produit?	...	...
. par client ou par circuit?	...	...
. par zone géographique?	...	...
* Le niveau des objectifs à atteindre est-il:		
. fixé unilatéralement par la direction?	...	...
. négocié ou discuté avec chaque vendeuse ou chaque vendeur?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* La fixation du niveau des objectifs à atteindre est-elle faite à partir:		
. des résultats antérieurs majorés d'un taux de croissance?	...	...
. des objectifs commerciaux et généraux de l'entreprise?	...	...
. d'une vision stratégique qui intègre les résultats passés, la tendance des marchés, les actions de la concurrence?	...	...
* En ce qui concerne l'organisation du travail des vendeuses et des vendeurs, l'entreprise planifie-t-elle leurs tournées?	...	...
* Les vendeurs disposent-ils régulièrement d'informations et de statistiques concernant:		
. la tendance des marchés?	...	...
. leurs propres ventes?	...	...
. les statistiques clients?	...	...
. des informations sur la concurrence?	...	...
* Les vendeurs doivent-ils faire des rapports:		
. client par client?	...	...
. hebdomadaires?	...	...
. avec explications et analyse objectifs-résultats?	...	...
* Contrôle-t-on régulièrement le coût de la force de vente?	...	...
* Connait-on le coût d'une visite chez un client?	...	...
* A-t-on établi la valeur minimale d'une commande pour rentabiliser la visite des vendeurs?	...	...
* Contrôle-t-on l'action de prospection de nouveaux clients?	...	...
7. GESTION DE LA PROMOTION ET DE LA PUBLICITE		
* L'entreprise informe-t-elle à l'avance ses principaux clients et ses vendeurs des campagnes de publicité?	...	...
* Mesure-t-on l'effet sur les ventes des différentes campagnes de publicité?	...	...

ENVIRONNEMENT

QUESTIONS

1. CLIENTS (ACTUELS ET POTENTIELS)

* Quel est l'état du marché et sa tendance évolutive?
* Comment évoluent les besoins des clients?
* Comment se définissent leurs critères de choix?
* Comment évoluent leurs habitudes d'achat?
* Comment évolue leur pouvoir d'achat?
* Le nombre de clients est-il concentré ou élevé?
* Quel est le rapport de force avec les clients:
  . favorable aux clients?
  . favorable à l'entreprise?
* Peut-on développer des relations de partenariat et de collaboration avec les clients pour améliorer la qualité des produits ou en créer de nouveaux?

2. CONCURRENTS

* Le marché est-il de type:
  . monopolistique?
  . oligopolistique?
  . concurrentiel?
* L'intensité de la concurrence est-elle:
  . faible?
  . moyenne?
  . forte?
* Y a-t-il des menaces d'entrée de nouveaux concurrents?
* L'action des principaux concurrents porte-t-elle surtout sur:
  . l'innovation?
  . la créativité?
  . la qualité des produits?
  . les prix?
  . le service?

3. LE CADRE DE RÉGLEMENTATION

* Y a-t-il une législation ou réglementation qui:
  . favorise la vente des produits?
  . constitue une limitation ou une contrainte?
  . n'a pas d'influence?

* Les prix des produits sont-ils:
  . réglementés?
  . fixés par l'entreprise?
  . libres sous contrôle?
  . libres sans restriction?

* Y a-t-il des organismes ou associations de consommateurs qui interviennent à propos de la commercialisation et du contrôle des produits?

* La TPS est-elle favorable ou discriminatoire pour les produits?

* Y a-t-il d'autres impôts et taxes particulières?

* Le crédit à la consommation a-t-il une incidence sur la vente des produits?

* Les taux de crédit à la consommation constituent-ils:
  . une incitation à l'achat?
  . une limitation à l'achat?

* L'évolution de la société et des modes de vie a-t-elle une influence sur les ventes:
  . à court terme?
  . à moyen terme?

* L'évolution technologique constitue-t-elle:
  . une menace?
  . une possibilité de développement?

SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Indicateurs	Fort	Moyen	Faible
Études et recherches . Orientation des recherches . Connaissance des marchés . Créativité, innovation des produits			
Produits . Adaptation aux marchés . Différenciation de la concurrence . Stade de vie, âge des produits . Protection des produits (brevets) . Équilibre de la gamme . Effets de synergie entre les produits de la gamme			
Prix . Rapport qualité-prix . Gradation des prix . Ratio prix de vente coût de revient			
Clientèle . Qualité de la clientèle . Répartition de la clientèle . Nature des relations avec la clientèle			
Distribution . Maîtrise des circuits de distribution . Couverture géographique . Gestion des stocks . Livraisons et délais			
Promotion et publicité . Qualité des messages . Dosage des supports et médias . Budget de publicité			

SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES (suite)

Indicateurs	Fort	Moyen	Faible
Planification marketing . Programmation des actions . Affectation des responsabilités . Coordination			
Rôle du marketing . Place du marketing dans la culture de l'entreprise . Position hiérarchique de la fonction et de ses responsables			
Moyens matériels . Locaux et bureaux . Matériel bureautique . Moyens de communication . Matériel informatique			
Moyens humains . Compétences du personnel . Importance numérique . Efficacité des forces de vente			
Organisation et méthodes de gestion . Efficacité de l'organisation . Qualité des méthodes de gestion . Coordination avec les autres services			

ANALYSE DE LA FONCTION APPROVISIONNEMENT - ACHAT

BANQUE DE QUESTIONS

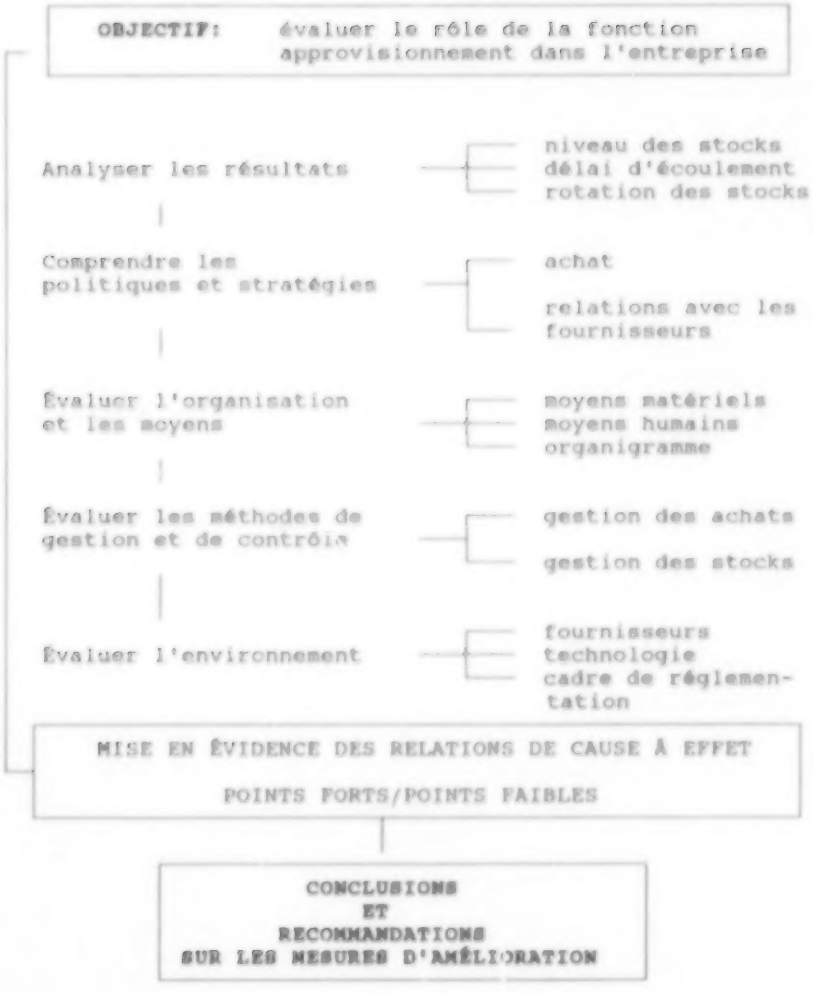
B4

NOTE À L'INTENTION DES UTILISATEURS

Cette banque de questions n'est pas exhaustive; elle doit être utilisée judicieusement en fonction des besoins relevés dans l'entreprise par la consultante ou le consultant.

Elle constitue un outil de base pour l'élaboration de vos questionnaires et la mise au point de votre collecte d'information.

SCHÉMA DE LA DÉMARCHE



RÉSULTATS

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Niveau des stocks	Montant en valeur des stocks			
Évolution	$\frac{\text{Stock X-(X-1)}}{\text{Stock X-1}}$			
Délai d'écoulement	$\frac{\text{Stock}}{\text{Achats}} \times 365$			
Délai d'écoulement des stocks de matières premières	$\frac{\text{Stock M.P.* X 365}}{\text{Achat}}$			
Délai d'écoulement des stocks de produits finis	$\frac{\text{Stock produits finis X 365}}{\text{Chiffre d'affaires}}$			
Rationalisation des stocks	Nombre d'articles en stock			
Productivité du personnel	$\frac{\text{Nombre total heures du personnel (magasins)}}{\text{Chiffre d'achat}}$			
Rotation des stocks	$\frac{\text{Coût des marchandises vendues}}{\text{Stocks moyens**}}$			
Cycle de rotation	$\frac{\text{365 jours}}{\text{Rotation des stocks}}$			

* M.P. = Matière première

** Stock moyen = $\frac{\text{Stock du début + Stock de la fin}}{2}$

POLITIQUE

QUESTIONS

1. ACHATS

- Considérez-vous que la connaissance des marchés, des matières premières et de la technologie est un facteur:
  - vital et stratégique?
  - important, mais non déterminant?
  - secondaire?

- Pouvez-vous en donner les raisons:
  - commerciales?
  - techniques?
  - financières?

- Comment procédez-vous pour vous informer:
  - revues spécialisées?
  - catalogues?
  - entretiens avec les vendeurs?
  - foires - expositions?
  - visites aux fournisseurs?

- Êtes-vous en contact ou en relation avec des centres de recherche, des laboratoires, des universités travaillant sur de nouveaux produits, ou sur de nouvelles matières ou techniques?

- Avez-vous classé les différentes catégories de matières et de fournitures selon des critères tels que:
  - fournitures de faible importance?
  - fournitures dont le chiffre d'achat représente des coûts et des volumes importants?
  - matières et pièces secondaires mais indispensables?
  - matières et pièces jouant un rôle important dans la fabrication du produit?
  - matières et pièces représentant un enjeu stratégique pour le produit?

- Comment choisit-on les critères déterminants pour l'achat de produits:
  - qualité?
  - prix?
  - régularité de livraison?
  - service?

QUESTIONS

2. RELATIONS AVEC LES FOURNISSEURS

* Avez-vous classé vos fournisseurs en plusieurs catégories?

  Si oui, sur la base de quels critères:
  . ceux des produits que vous utilisez?
  . ceux qui caractérisent les fournisseurs?

* Cherchez-vous, en ce qui concerne les fournisseurs, à:
  . diversifier vos sources d'approvisionnement?
  . vous assurer de l'exclusivité de certains fournisseurs?

* Comment négociez-vous la qualité des produits:
  . en prenant comme base les produits du fournisseur?
  . en imposant vos propres spécifications?

* La définition des caractéristiques techniques des matières et des produits vous amène-t-elle jusqu'à la spécification:
  . des matières de base à utiliser par le fournisseur?
  . des procédés de fabrication et de contrôle?

* Cherchez-vous, en collaboration avec vos fournisseurs, à apporter des améliorations aux matières et aux produits achetés?

* Comment négociez-vous les prix des produits achetés:
  . sur la base des tarifs des fournisseurs?
  . sur la base des prix de la concurrence?
  . sur la base de vos propres objectifs de coûts de revient?

* En matière de choix des fournisseurs, avez-vous établi une grille des principaux critères de sélection?

* Votre attitude générale vis-à-vis des fournisseurs est-elle plutôt:
  . il faut mettre de la pression sur les fournisseurs?
  . il est normal que le fournisseur gagne de l'argent et puisse se développer?
  . une attitude variable selon les fournisseurs et la nature des produits achetés?

* Procédez-vous périodiquement à une évaluation des performances des fournisseurs et à un classement de votre niveau de satisfaction à leur propos? Si oui, leur en faites-vous part pour les aider à s'améliorer?

* Quel(s) système(s) de réapprovisionnement utilisez-vous?

ORGANISATION ET MOYENS

MOYENS MATÉRIELS

Liste des moyens	Fort	Moyen	Faible
Approvisionnements			
. Implantation, surface des bureaux			
. Confort au travail			
. Matériel bureautique			
. Matériel et systèmes informatiques			
. Moyens de communication (téléphone, télex, télécopieur)			
. Image vis-à-vis les fournisseurs			
Stocks et entrepôts			
. Implantation et surface des magasins			
. Moyens et installations de stockage			
. Moyens de protection (vol)			
. Moyens de sécurité (incendie)			
. Moyens de réception			
. Moyens de manutention			
. Voies et moyens de circulation des matières (vers la production)			

MOYENS HUMAINS

Liste des moyens	Fort	Moyen	Faible
Direction et personnel d'encadrement			
. Compétences professionnelles			
Employés			
. Qualification			
. Honnêteté			
Importance des effectifs			

ORGANIGRAMME

Organigramme de la fonction approvisionnement	Nombre de personnes			Moyens matériels utilisés	Principaux travaux réalisés	Unité de mesure
	Direction	Encadrement	Employés			

MÉTHODES DE GESTION ET DE CONTRÔLE

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
1. GESTION DES ACHATS		
* Existe-t-il un répertoire à jour des principaux fournisseurs?	...	...
* Disposez-vous des catalogues et des tarifs des principaux fournisseurs?	...	...
* Les demandes d'achats sont-elles vérifiées systématiquement avant d'envoyer les commandes?	...	...
* Les bons de commande envoyés aux fournisseurs précisent-ils:		
. les spécifications techniques?	...	...
. les quantités par unité?	...	...
. les prix de facturation?	...	...
. les délais de livraison?	...	...
. les lieux de livraison?	...	...
. l'emballage?	...	...
. les conditions de transport?	...	...
. les moyens de transport?	...	...
. les conditions d'assurance-transport?	...	...
. les remises, les ristournes?	...	...
. les délais de paiement?	...	...
. les modes de règlement?	...	...
* Les confirmations de commandes sont-elles exigées des fournisseurs?	...	...
* Les doubles de bons de commande et confirmations des fournisseurs sont-ils transmis:		
. au service demandeur?	...	...
. aux magasins?	...	...
. à la comptabilité?	...	...
* Y a-t-il un système de suivi et de relance auprès des fournisseurs?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* Les marchandises reçues sont-elles vérifiées sur le plan:		
. des quantités?	...	...
. de la qualité?	...	...
* Le contrôle est-il effectué avec le bon de commande pour vérification?	...	...
* Les factures des fournisseurs sont-elles contrôlées:		
. seules?	...	...
. avec les bordereaux de livraison?	...	...
. avec les bordereaux de livraison et les bons de commande?	...	...
* Les marchandises refusées ou retournées font-elles l'objet d'un bon de retour et d'une note de crédit?	...	...
* Le double de ces notes de crédit est-il transmis à la comptabilité?	...	...
2. GESTION DES STOCKS		
* Existe-t-il un fichier à jour de toutes les catégories de stocks:		
. manuel?	...	...
. informatisé?	...	...
* Tous les mouvements de stocks sont-ils enregistrés?	...	...
* Les informations concernant les mouvements précisent-elles:		
. la date du mouvement?	...	...
. l'origine ou le service destinataire?	...	...
. le retour éventuel?	...	...
* Tenez-vous un inventaire permanent?	...	...
* Cet inventaire permanent est-il comparé avec les fiches de stocks?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* Procède-t-on régulièrement à des inventaires physiques des stocks?	...	...
* L'origine ou la cause d'écarts éventuels constatés est-elle recherchée?	...	...
* La valeur des stocks est-elle régulièrement comparée avec les sommes couvertes par les contrats d'assurance?	...	...
* Surveille-t-on en permanence les délais de rotation des stocks?	...	...
* Pour les articles les plus importants en valeur et en quantité, contrôle-t-on:		
. la quantité annuelle commandée?	...	...
. le stock moyen?	...	...
. le délai de rotation?	...	...
. le délai moyen de livraison?	...	...
. le nombre de ruptures de stocks?	...	...
* L'accès aux stocks de toutes sortes est-il strictement limité aux seules personnes autorisées?	...	...
* Le contrôle des stocks est-il réalisé par des personnes différentes de celles qui en assurent la gestion?	...	...

ENVIRONNEMENT

QUESTIONS

1. FOURNISSEURS

* Quels sont les problèmes et les contraintes concernant vos approvisionnements:
  . contraintes de disponibilité (volumes)?
  . contraintes de prix?

* Estimez-vous avoir avec vos fournisseurs un rapport de force:
  . favorable?
  . défavorable?

* Est-ce dû au fait qu'ils sont:
  . en monopole économique?
  . très importants et puissants financièrement?
  . en situation d'avance et de savoir-faire technologique?

* Pouvez-vous sans problème diversifier vos sources d'approvisionnement?

2. TECHNOLOGIE

* Existent-ils des produits ou des matériaux pouvant se substituer à ceux utilisés dans vos fabrications?

* Les constructeurs de matériel mènent-ils une stratégie de renouvellement rapide des machines? Si oui, cela représente-t-il un inconvénient ou un avantage pour vous?

3. CADRE GÉNÉRAL DE RÉGLEMENTATION

* La réglementation technique pose-t-elle des contraintes d'approvisionnement?

* La réglementation douanière vous limite-t-elle dans vos besoins d'approvisionnement?

* Certaines matières achetées sont-elles à base de matières premières spéculatives?

* Subissez-vous des pressions d'associations de consommateurs concernant vos propres approvisionnements?

SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Indicateurs	Fort	Moyen	Faible
Moyens matériels . bureaux, approvisionnements . matériel de bureau . matériel et systèmes informatiques . locaux de stockage: . implantation de surface . sécurité et contrôle . engins de manutention . systèmes de gardiennage et de protection (vol)			
Moyens humains . compétence, professionnalisme . esprit de coopération . importance numérique des effectifs			
Méthodes de gestion . liaisons services techniques, appro. . passation des commandes . gestion contrôle des stocks			

ANALYSE DE LA FONCTION FINANCE-COMPTABILITÉ

BANQUE DE QUESTIONS

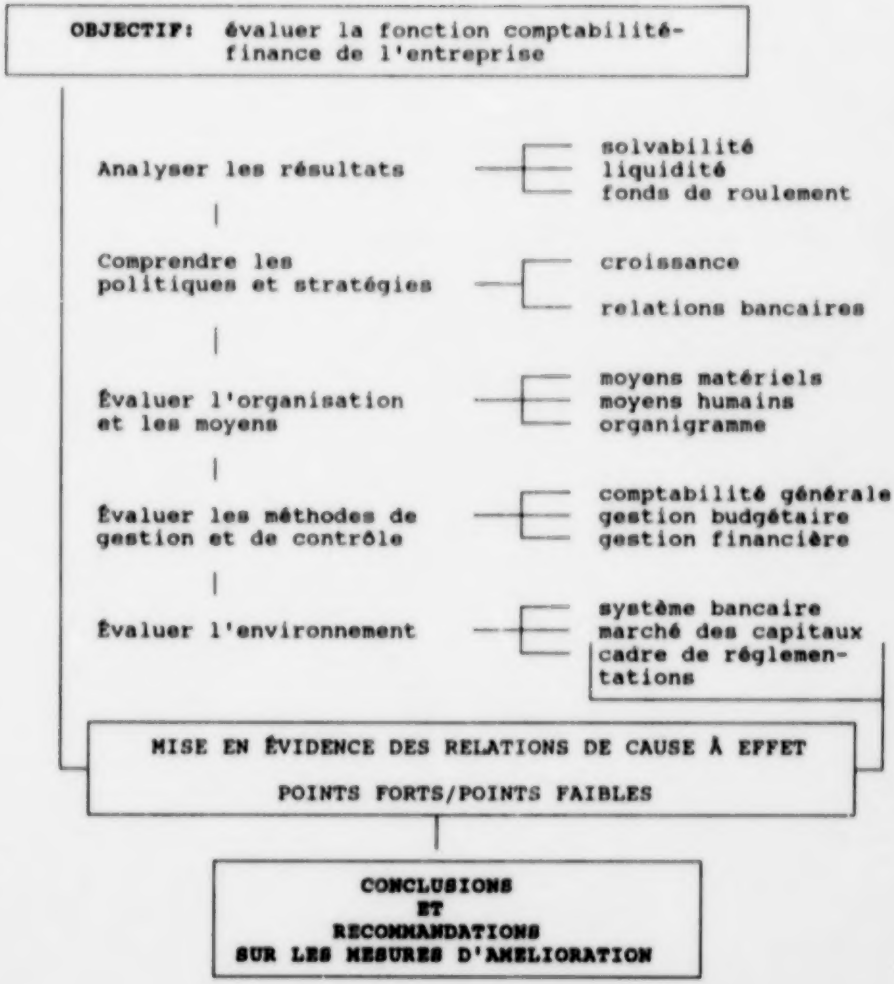
B5

NOTE À L'INTENTION DES UTILISATEURS

Cette banque de questions n'est pas exhaustive; elle doit être utilisée judicieusement en fonction des besoins relevés dans l'entreprise par la consultante ou le consultant.

Elle constitue un outil de base pour l'élaboration de vos questionnaires et la mise au point de votre collecte d'information.

SCHÉMA DE LA DÉMARCHE



RÉSULTATS

Indicateurs	Formule de calcul	X	X-1	X-2
Chiffre d'affaires				
Solvabilité	$\frac{\text{Total de l'actif}}{\text{Total du passif}}$			
Coefficient de liquidité	$\frac{\text{Encaisse + comptes clients}}{\text{Total du passif à court terme}}$			
Coefficient de fonds de roulement	$\frac{\text{Total de l'actif à court terme}}{\text{Total du passif à court terme}}$			

POLITIQUES

QUESTIONS

1. **CROISSANCE**

* Avez-vous déterminé quel était votre taux de croissance maximale pour une croissance équilibrée?

* Votre taux réel de croissance est-il supérieur ou inférieur au taux maximal pour une croissance équilibrée?

* Si votre taux réel de croissance est supérieur à celui que vous pouvez réellement assumer, pouvez-vous en préciser les raisons:
  . taux de croissance du marché?
  . volonté d'accroître votre part de marché?
  . recherche d'une amélioration de la rentabilité par la réduction des dépenses?

* Cette situation a-t-elle des chances d'être durable?

* Dans l'hypothèse du maintien d'un taux d'expansion élevé, quelles actions envisagez-vous pour:
  . accroître plus fortement votre autofinancement?
  . réduire les besoins de financement de votre expansion?
  . autres solutions?

* Quelle politique menez-vous en matière d'équilibre financier:
  . la mise en réserve maximale des bénéfices?
  . le recours à l'endettement bancaire?
  . le recours aux prêts participatifs?
  . l'augmentation du capital:
    . par appel aux actionnaires?
    . par ouverture du capital?
    . par l'introduction en Bourse?

* En matière d'endettement à moyen terme et à long terme, vérifiez-vous à chaque emprunt que celui-ci produit un effet de levier financier positif?

* En matière de recours bancaires à court terme, négociez-vous chaque année:
  . le montant de vos différentes lignes de crédit?
  . les conditions de taux et de service?

2. Relations bancaires

* Quelle est votre politique de relations bancaires:
  . confiance et transparence totale?
  . réserve et prudence?
  . le moins de contacts possible?

* En matière de distribution de dividendes, quelle politique menez-vous et pourquoi:
  . pas de distribution?
  . dividende minimal?
  . dividende élevé?

* Comment a évolué, au cours des trois dernières années, votre ratio dividendes distribués/bénéfices?

* Vos actionnaires sont-ils informés et comprennent-ils bien les raisons de votre politique de distribution des bénéfices?

ORGANISATION ET MOYENS

MOYENS MATÉRIELS

Liste des moyens	Fort	Moyen	Faible
Locaux et agencements . Surface des bureaux . Implantation et fonctionnalité . Confort au travail			
Matériel bureautique . Bureaux . Classeurs, armoires, rangements . Coffre . Téléphone, télex, télécopieur			
Matériel informatique . Ordinateur . Micro-ordinateurs . Systèmes et logiciels . comptabilité générale . facturation . paye . gestion et contrôle budgétaires . gestion de trésorerie			

MOYENS HUMAINS

Liste des moyens	Faible	Moyen	Fort
Personnel d'exécution . Niveau des effectifs . Qualification du personnel			
Encadrement . Compétences comptables . Compétences gestion prévisionnelle . Compétences financières			

ORGANIGRAMME

Organigramme de la fonction comptabilité/finance	Nombre de personnes			Moyens matériels utilisés	Principaux travaux réalisés	Unité de mesure
	Direction	Encadrement	Employés			

MÉTHODES DE GESTION ET DE CONTRÔLE

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
1. COMPTABILITÉ GÉNÉRALE		
Questions générales		
* L'entreprise a-t-elle un plan comptable?	...	...
* Existe-t-il un manuel de procédure comptable?	...	...
* Le respect de la procédure comptable est-il régulièrement contrôlé?	...	...
* Les tâches, les fonctions et la répartition des responsabilités sont-elles bien précisées?	...	...
* Les travaux d'enregistrement comptable sont-ils à jour et suivis régulièrement?	...	...
* L'entreprise produit-elle des rapports mensuels?	...	...
* Les déclarations fiscales et sociales sont-elles établies régulièrement et envoyées à temps:		
. impôts sur les sociétés?	...	...
. TPS	...	...
. retenues à la source?	...	...
. autres?	...	...
Ventes - Achats		
* Procède-t-on régulièrement à des contrôles d'exactitude de la facturation des clients?	...	...
* La facturation des clients est-elle vérifiée avec le service du marketing?	...	...
* Les factures des fournisseurs sont-elles vérifiées par rapport aux bons de commande et de réquisitions?	...	...
* Les marchandises litigieuses ou retournées et les réclamations sont-elles suivies pour obtenir une note de crédit de la part des fournisseurs?	...	...

QUESTIONNAIRE	RÉPONSES	
	OUI	NON
* Les comptes individuels clients et fournisseurs sont-ils analysés régulièrement?	...	...
Trésorerie recettes-dépenses		
* Les règlements sont-ils comptabilisés immédiatement à la réception?	...	...
* Les chèques sont-ils déposés rapidement à la banque?	...	...
* Les règlements par chèque aux fournisseurs font-ils l'objet d'une double signature?	...	...
* L'indication du mode de paiement et la date sont-elles enregistrées sur les factures des fournisseurs?		
* La petite caisse est-elle vérifiée et renflouée tous les mois?	...	...
	...	...
* Les relevés bancaires sont-ils vérifiés à la réception?	...	...
* Procède-t-on mensuellement à la conciliation bancaire?	...	...
2. GESTION BUDGÉTAIRE		
* L'entreprise dispose-t-elle d'un système de comptabilité analytique adapté à ses activités?	...	...
* Ce système fournit-il des résultats par:		
. produit?	...	...
. ligne de produits?	...	...
. secteur d'activité?	...	...
* Les informations et les résultats obtenus sont-ils communiqués aux différents services?	...	...
* Les réalisations budgétaires sont-elles contrôlées mensuellement et analysées avec les principaux responsables?	...	...
* L'analyse des écarts favorables ou défavorables est-elle utilisée pour des actions correctrices?	...	...

QUESTIONNAIRE	RÉPONSES	
	OUI	NON
* À partir des réalisations du mois, réactualise-t-on les prévisions de l'exercice?	...	...
Gestion financière à court terme		
* L'entreprise fait-elle des prévisions de trésorerie:		
. annuelles?	...	...
. mensuelles?	...	...
Des comparaisons et des analyses d'écarts entre le budgeté et le réel sont-elles effectuées?	...	...
* En cas d'écarts défavorables, prend-t-on les mesures nécessaires pour éviter qu'ils ne se renouvellent?	...	...
* Pour minimiser les découverts, les transferts de compte à compte sont-ils utilisés?	...	...
* Les soldes excédentaires sont-ils placés en dépôts à terme?	...	...
3. GESTION FINANCIÈRE		
Gestion financière à moyen terme		
* À partir de son plan stratégique et de ses prévisions d'exploitation, l'entreprise élabore-t-elle son plan de financement (1 à 3 ans)?	...	...
* Si elle n'élabore pas un plan de financement dans sa présentation classique, l'entreprise prépare-t-elle des prévisions financières à moyen terme (1 à 3 ans)?	...	...
* Ces modèles de prévisions financières sont-ils analysés et exploités chaque année (réalisations) afin de s'assurer que les objectifs d'équilibre financier ont été respectés?	...	...

QUESTIONS	RÉPONSES	
	OUI	NON
* À défaut d'établissement d'un plan de financement, analyse-t-on régulièrement chaque année les principaux postes du bilan:		
. fonds de roulement net?	...	...
. besoin en fonds de roulement?	...	...
. trésorerie nette?	...	...
* Procède-t-on annuellement à une analyse des résultats?	...	...
* Cette analyse est-elle complétée par l'étude de ratios significatifs?	...	...
* Les documents financiers sont-ils systématiquement présentés aux principaux partenaires externes?		
* Procède-t-on à une analyse comparative des documents financiers (bilans, comptes de résultats) avec ceux de la concurrence?	...	...
* En tire-t-on des conclusions en ce qui concerne les capacités stratégiques des concurrents?	...	...

ENVIRONNEMENT

QUESTIONS

1. SYSTÈME BANCAIRE

* Le grand nombre de banques commerciales, de sociétés de financement, de formules de financement vous offre-t-il des avantages?

* Constatez-vous une incidence favorable ou défavorable à cause de la concurrence bancaire en matière de financement à long terme?

* En matière de prêt à court terme, trouvez-vous:
  . les volumes de prêt dont vous avez besoin?
  . les conditions de taux et de services intéressantes?
  . des produits ou des formules nouvelles vous permettant de choisir selon vos besoins?

2. MARCHÉ DES CAPITAUX

* Les conditions d'accès au marché des capitaux pour votre entreprise vous paraissent-elles constituer une possibilité réelle dans le cadre de votre croissance?

3. CADRE GÉNÉRAL ET RÉGLEMENTATION

* Pensez-vous que la politique économique et monétaire actuelle favorise le développement de votre entreprise?

* Avez-vous en particulier pu bénéficier de mesures économiques et fiscales avantageuses:
  . innovation?
  . investissement?
  . création d'emploi?

* Quels sont les problèmes éventuels que pose à votre entreprise la politique fiscale du Gouvernement?

SYNTHÈSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Indicateurs	Fort	Moyen	Faible
Moyens matériels			
. Locaux et implantation			
. Matériel de bureau			
. Matériel informatique			
. Systèmes informatiques et logiciels			
Moyens humains			
. Niveau des effectifs			
. Qualification du personnel			
. Compétences de l'encadrement			
Systèmes et méthodes de gestion			
. Comptabilité générale			
. Gestion budgétaire			
. Appuis et prêts financiers			